

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI UPAYA
TENAGA PENJUAL GUNA MENINGKATKAN KINERJANYA
(Studi Kasus Pada Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang)**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :
Novie Edison, S.Sos
NIM : C4A004174
Angkatan XXIII/Kelas B-Sore**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**



Sertifikasi

Saya, *Novie Edison, S.Sos* yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Novie Edison, S.Sos

2008

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI UPAYA TENAGA PENJUAL
GUNA MENINGKATKAN KINERJANYA
(Studi Kasus Pada Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang)**

yang disusun oleh Novie Edison, S.Sos, NIM C4A004174
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 29 Agustus 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing

Drs. H. Sutopo MS

Semarang, 6 September 2008
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

(Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

Menilai sebuah buku jangan dilihat dari sampulnya,
Menilai seseorang jangan dilihat dari penampilan luarnya

(Novie Edison, Agustus 2008)

Tesis ini kupersembahkan untuk :

- **Yang tercinta : Mama, (alm) Papa, Kakak Dewi & Boy, Papa Muis Aliudin & Mama Fatimah**
- **Keluarga Terkasih : Desi, Rere & Rafi yang begitu besar dukungannya dengan doa, perhatian serta kebahagiaan selama menyelesaikan tesis ini**
- **Seluruh Dosen MM Undip serta Sahabat tercinta**
- **Almamaterku**

ABSTRACT

The objective of this research are to test whether : first, there were any influence of the self efficacy, working challenge, feed back of manager, ambiguity of rule to sales force effort. Second, to test the influence of sales force effort to sales force performance. Third, to know the most dominant variable to sales force effort Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang.

Populations of this research are sales force effort Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang. Sample of this research are 114 person taken by purposive sampling. Data collection uses questionnaire and data measurement uses 10 scale (1-extremely disagree – until 10-extremely agree). Data is analyzed using SEM under AMOS 16.0. Computation result to examine proposed model shows accepted result. SEM analysis result show all hyphoteses are accepted and self efficacy is the dominant factor to sales force effort.

This research has implication, both of theoretical or managerial. In the theoretical level, this study support precending researches that says sales force effort to bring about sales force performance. In the managerial level, this study give contribution to decision maker to more give attention self efficacy if want to increasing sales force effort of Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang.

Key word : self efficacy, working challenge, feed back of manager, ambiguity of rule, sales force effort, sales force performance.

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah pertama untuk menguji apakah ada pengaruh dari kepercayaan diri, tantangan pekerjaan, umpan balik manajer, dan ambiguitas peraturan terhadap upaya tenaga penjual. Kedua, untuk menguji apakah ada pengaruh upaya tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Ketiga, untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap upaya tenaga penjual Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang.

Populasi penelitian ini adalah tenaga penjual Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang. Sampel sebanyak 114 orang diambil secara *purposive sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedang pengukuran data menggunakan 10 skala (skala 1 – sangat tidak setuju – sampai dengan skala 10 – sangat setuju). Data dianalisis dengan menggunakan SEM melalui program AMOS 16.0. Hasil komputasi untuk menguji model yang diajukan menunjukkan hasil yang dapat diterima. Hasil analisis SEM menunjukkan semua hipotesis yang diajukan dapat diterima dan kepercayaan diri merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap upaya tenaga penjual.

Penelitian ini berimplikasi, baik secara teoritis maupun manajerial. Pada tataran teoritis, studi ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang mengatakan upaya tenaga penjual merupakan pendahulu dari kinerja tenaga penjual. Pada tataran manajerial, studi ini memberi sumbangan kepada pengambil keputusan untuk lebih memperhatikan kepercayaan diri apabila ingin meningkatkan upaya tenaga penjual Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang.

Kata kunci : kepercayaan diri, tantangan pekerjaan, umpan balik manajer, ambiguitas peraturan, upaya tenaga penjual, kinerja tenaga penjual.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengijinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: **“Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Upaya Tenaga Penjual Guna Meningkatkan Kinerjanya (Studi Kasus Pada Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang)”**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Drs. Sutopo, MS. sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Pimpinan dan karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Regionl Loan Sales 7 Semarang yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang baik selama penelitian.
4. Responden dalam penelitian ini yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian.

5. Seluruh teman dan sahabat kuliah MM Angkatan XXIII Sore Universitas Diponegoro Semarang atas kebersamaannya. Semoga Allah SWT membalas kemuliaan dan kebaikan Anda semua.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 6 September 2008

Penulis

Novie Edison, S.Sos

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Tesis.....	iii
Motto dan Persembahan.....	iv
Abstrack	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran	xvi
 BAB I Pendahuluan	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian	5
 BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	 6
2.1. Telaah Pustaka	6
2.1.1 Upaya Tenaga Penjual.....	6
2.1.2 Kepercayaan Diri.....	7
2.1.3 Tantangan Pekerjaan	8
2.1.4 Umpan Balik Manajer	10
2.1.5 Ambiguitas Peraturan.....	11
2.1.6 Kinerja Tenaga Penjual	12
2.2. Penelitian Terdahulu	14
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	14
2.4. Indikator Variabel	16

2.4.1 Indikator Variabel Kepercayaan Diri	16
2.4.2 Indikator Variabel Tantangan Pekerjaan	16
2.4.3 Indikator Variabel Umpan Balik Manajer	17
2.4.4 Indikator Variabel Ambiguitas Peraturan	17
2.4.5 Indikator Variabel Upaya Tenaga Penjual	18
2.4.6 Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual.....	19
2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	19
2.5.1 Hipotesis.....	19
2.5.2 Definisi Operasional Variabel	20
BAB III Metode Penelitian	22
3.1. Desain Penelitian.....	22
3.2. Sumber Data.....	23
3.3. Populasi dan Sampel.....	23
3.3.1. Populasi	23
3.3.2. Sampel.....	24
3.4. Metode Pengumpulan Data	25
3.5. Teknik Analisis	26
3.5.1. Uji Kualitas Data.....	26
3.5.2. Uji Hipotesis	26
3.6 Prosedur Uji Hipotesis.....	27
3.7 Kriteria dari Goodness-of-fit Measures	30
BAB IV Analisis Data	34
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	34
4.2 Analisis Data.....	39
4.2.1. Uji Kualitas Data	39
4.2.1.1. Validitas Konvergen.....	39
4.2.1.2. Reliabilitas Konstruk	40
4.2.2. Uji Goodness of Fit.....	41
4.2.2.1. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Hasil Penelitian	41
4.2.2.2. Langkah Pertama Pengembangan Model	

Berdasarkan Teori.....	42
4.2.2.3. Langkah Kedua Menyusun Diagram Alur.....	43
4.2.2.4. Langkah Ketiga Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan	44
4.2.2.5. Langkah Keempat Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi Model.....	46
4.2.2.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	47
4.2.2.5.2. Structural Equation Model	53
4.2.2.6. Langkah Kelima Menilai Problem Identitas	56
4.2.2.7. Langkah Keenam Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.	57
4.2.2.8. Langkah Ketujuh Interpretasi dan Modifikasi Model.....	60
4.2.3. Pengujian Hipotesis	62
4.2.3.1. Uji Hipotesis 1	62
4.2.3.2. Uji Hipotesis 2	62
4.2.3.3. Uji Hipotesis 3	63
4.2.3.4. Uji Hipotesis 4	63
4.2.3.5. Uji Hipotesis 5	63
4.3. Kesimpulan Bab	64
BAB V Kesimpulan Dan Implikasi Kebijakan.....	65
5.1. Ringkasan Penelitian.....	65
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian.....	66
5.2.1. Hubungan Variabel Kepercayaan Diri dengan Upaya Tenaga Penjual	66
5.2.2. Hubungan Variabel Tantangan Pekerjaan dengan Upaya Tenaga Penjual	67
5.2.3. Hubungan Variabel Penanganan Keluhan Pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan	67
5.2.4. Hubungan Variabel Ambiguitas Peraturan dengan Upaya Tenaga Penjual	68

5.2.5. Hubungan Variabel Upaya Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual	68
5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian	69
5.4. Implikasi Teoritis	72
5.5 Implikasi Manajerial	74
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	75
Daftar Referensi	77

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Pertumbuhan Kredit	2
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	14
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	20
Tabel 3.1.	Populasi dan Sampel Penelitian.....	24
Tabel 3.2	Goodness-Of –Fit Indices	33
Tabel 4.1	Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator Variabel Kepercayaan Diri	35
Tabel 4.2	Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator Variabel Tantangan Pekerjaan	35
Tabel 4.3	Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator Variabel Umpan Balik Manajer	36
Tabel 4.4.	Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator Variabel Ambiguitas Peraturan	37
Tabel 4.5.	Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator Variabel Upaya Tenaga Penjual.....	37
Tabel 4.6	Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual	38
Tabel 4.7	Estimasi Parameter Regresi.....	39
Tabel 4.8.	Reliabilitas Konstruk.....	41
Tabel 4.9	Bangunan Model Teoritis.....	42
Tabel 4.10	Sampel Covariances – Estimates.....	46
Tabel 4.11	Goodness of Fit Index Variable Eksogen.....	49
Tabel 4.12	Goodness of Fit Index Variable Endogen	50
Tabel 4.13	Estimasi Parameter.....	53
Tabel 4.14.	Goodness of Fit Index	55
Tabel 4.15	Estimasi Parameter Regresi.....	56
Tabel 4.16	Uji Normalitas Data	57
Tabel 4.17.	Descriptive Statistics	58
Tabel 4.18	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index	60

Tabel 4.19 Standardized Residual Covariance.....	61
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis	64

Daftar Gambar

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	15
Gambar 2.2. Indikator Kepercayaan Diri	16
Gambar 2.3. Indikator Tantangan Pekerjaan	16
Gambar 2.4. Indikator Umpan Balik Manajer	17
Gambar 2.5. Indikator Ambiguitas Peraturan.....	18
Gambar 2.6. Indikator Upaya Tenaga Penjual	18
Gambar 2.7. Indikator Kinerja Tenaga Penjual.....	19
Gambar 4.1. Diagram Alur	43
Gambar 4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen	
Measurement Model	48
Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen	
Measuremen Model.....	50
Gambar 4.4. Structural Equation Model	54
Gambar 5.1. Cara I Peningkatan Upaya Tenaga Penjual	70
Gambar 5.2. Cara II Peningkatan Upaya Tenaga Penjual.....	70
Gambar 5.3. Cara III Peningkatan Upaya Tenaga Penjual	71
Gambar 5.4. Cara IV Peningkatan Upaya Tenaga Penjual	71

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Data Responden

Lampiran 3 Out Put SEM

Lampiran 4 Curriculum Vitae

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mohammad (2004) menjelaskan bahwa persaingan sengit kini sedang melanda bisnis *consumer banking*. Persaingan ini muncul dalam bentuk layanan perbankan kepada perseorangan yang berkembang pesat sejak krisis ekonomi melanda Indonesia karena dipicu oleh banyaknya pelaku ekonomi yang mengalami masalah serius dengan kondisi keuangannya (*financial distress*). Secara umum, produk *consumer banking* dapat dibagi menjadi dua, yaitu produk dana dan produk kredit. Kedua produk tersebut merupakan produk yang paling mudah diburu namun juga paling mudah ditinggalkan nasabah. Dalam kondisi seperti ini, sebuah bank yang memiliki kemampuan untuk merebut nasabah berpeluang besar untuk menambah jumlah nasabahnya. Untuk mengantisipasi ancaman tersebut, maka peranan tenaga penjual sebagai benteng pertahanan menjadi penting.

Kondisi situasi perekonomian sekarang ini yang masih kurang kondusif menyebabkan semua bidang usaha terutama sektor perbankan harus mengambil langkah-langkah yang tepat agar dapat bertahan. Kondisi persaingan di sektor perbankan juga semakin ketat, terlebih lagi dengan akan dimulainya era perdagangan bebas dalam waktu dekat ini. Seiring dengan diberlakukannya era perdagangan bebas maka tingkat persaingan antar bank di Indonesia juga akan meningkat. Bank-bank di luar negeri akan dengan mudah mendirikan cabangnya di Indonesia tanpa hambatan sedikitpun. Pada saat ini saja, Bank Mandiri sudah menghadapi persaingan dari bank-bank umum di Indonesia maupun dari cabang-cabang bank-bank asing yang beroperasi di Indonesia, seperti Citibank, Standard Chartered, dan HSBC.

Meskipun persaingan antar bank secara umum mengalami peningkatan, namun persaingan yang paling menarik untuk diamati adalah persaingan pada tingkat *consumer banking* terutama untuk pemberian kredit perbankan. Selama ini bank-bank berupaya memaksimalkan pendapatan dari kredit dengan cara mendorong kinerja armada penjualannya. Selain itu, bank-bank juga menawarkan berbagai hadiah dan fasilitas yang menarik guna memperoleh nasabah. Pada

tabel 1.1 berikut akan disajikan gambaran pertumbuhan kredit antara bank sampai dengan Desember 2004.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Kredit (dalam triliun rupiah)

Keterangan	Des'03	Des'04	Naik / (Turun)	
			Rp	%
Total Bank Umum	437.94	553.55	115.61	26.40%
- BCA	29.33	40.38	11.06	37.69%
- Danamon	22.60	29.34	6.74	29.82%
- BII	10.07	13.01	2.94	29.18%
- Permata	9.60	14.79	5.18	53.99%
- Lippo	4.75	5.62	0.87	18.32%
- Mega	6.38	7.58	1.21	18.92%
- Mandiri	73.31	88.54	15.23	20.78%
- BNI	46.41	57.87	11.46	24.69%
- BRI	47.60	62.37	14.77	31.03%
- Bank Lainnya	187.90	234.05	46.15	24.56%

Sumber : Laporan Publikasi Bank dan Data Statistik BI (2005)

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa pertumbuhan kredit Bank Mandiri pada tahun 2004 hanya mengalami peningkatan sebesar 20,78 % sedangkan peningkatan kredit terbesar dialami oleh Bank Permata yang mencapai 53,99 %. Urutan kedua ditempati BCA yang mencapai 37,69 % Urutan ketiga ditempati BRI yang mencapai 31,03 %. Keempat ditempati Danamon yang mencapai 29,82 %. Kelima ditempati BII yang mencapai 29,18 %. Keenam ditempati BNI yang mencapai 24,69 %. Bahkan masih lebih rendah dibanding peningkatan kredit rata-rata bank lainnya yang mencapai 24,56 %. Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia dengan dukungan banyak kantor cabang seharusnya Bank Mandiri dapat lebih meningkatkan pertumbuhannya. Salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan memanfaatkan semaksimal mungkin peranan para tenaga penjual kredit konsumen. Sampai saat ini, perbankan memang masih mengandalkan kemampuan tenaga penjualannya guna mempertahankan dan mencari para konsumen kredit baru.

Anteseden / variabel pendahulu dari upaya tenaga penjual bervariasi dan kompleks. Meliputi karakteristik personal (misalnya daya saing, instrumentalitas, kepercayaan diri, pusat kendali), persepsi peran (misal ambiguitas peran, konflik peran, keterlibatan, kepuasan dan

tantangan), perilaku pengawasan (seperti umpan balik, bonus) atau faktor lingkungan (seperti potensi wilayah, tingkat persaingan, beban kerja).

Kepercayaan diri menunjukkan persepsi seseorang tentang penguasaan dalam wilayah tugas yang diberikan, dan individu seharusnya termotivasi untuk mengalokasikan upaya yang lebih besar jika mereka percaya upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Tempat dalam lingkungan tenaga penjual mungkin menyatu menimbulkan upaya yang lebih dari individu yang membagi ekspektasi tertentu. Untuk individu ini, tanggung jawab penjualan menghasilkan tekanan untuk menunjukkan kompetensinya melalui perwujudan kualitas kerja tinggi dan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Tenaga penjual yang memandang pekerjaan mereka sebagai tantangan seharusnya lebih menganggap bahwa penjualan sebagai kesempatan untuk menunjukkan kompetensinya. Orang yang melihat kerja penjualan sebagai tantangan mungkin merasakan kehadiran kesempatan merentangkan kemampuan mereka dan mempengaruhi lingkungan mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Hasil tabel 1.1 di atas menjadi dasar bagi Bank Mandiri untuk terus meningkatkan kinerja tenaga penjualnya khususnya tenaga penjual kredit konsumen. Untuk mencapai hal ini, pihak Bank Mandiri perlu mencari faktor-faktor yang mempengaruhi upaya tenaga penjual. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut maka peluang peningkatan kinerja tenaga penjual akan dapat tercapai. Oleh karena itu, rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan upaya tenaga penjual.

Dari rumusan masalah tersebut diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apa pengaruh kepercayaan diri terhadap upaya tenaga penjual?
2. Apa pengaruh tantangan pekerjaan terhadap upaya tenaga penjual?
3. Apa pengaruh umpan balik manajer terhadap upaya tenaga penjual?
4. Apa pengaruh ambiguitas peraturan terhadap upaya tenaga penjual?
5. Apa pengaruh upaya tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kepercayaan diri terhadap upaya tenaga penjual.
2. Menganalisis pengaruh tantangan pekerjaan terhadap upaya tenaga penjual
3. Menganalisis pengaruh umpan balik manajer terhadap upaya tenaga penjual
4. Menganalisis pengaruh ambiguitas peraturan terhadap upaya tenaga penjual.
5. Menganalisis pengaruh upaya tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Memberikan kontribusi tambahan wawasan terhadap pengembangan ilmu manajemen khususnya yang terkait dengan masalah upaya tenaga penjual.
2. Memberikan bahan masukan bagi PT Bank Mandiri Tbk khususnya unit *Regional Loan Sales* 7 Semarang dalam upaya untuk merancang strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Upaya Tenaga Penjual

Srivastava dkk (2001) menyatakan bahwa pada dasarnya ada dua sumber daya yang diberikan oleh tenaga penjual kepada sebuah organisasi atau perusahaan yaitu waktu dan upaya. Pengertian waktu sebagai sumber daya yang diberikan menunjukkan seberapa banyak waktu kerja yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam menjalankan aktivitas penjualannya. Semakin banyak

waktu yang dicurahkan oleh tenaga penjual berarti semakin besar peluang tenaga penjual untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan. Sebaliknya, waktu kerja yang sedikit menunjukkan tiadanya keinginan tenaga penjual untuk memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan.

Sedangkan pengertian upaya seringkali dihubungkan dengan motivasi. Motivasi pada kenyataannya diartikan sebagai jumlah upaya yang dikeluarkan berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan. Namun pada penelitian terakhir, konsep upaya dan motivasi dipisahkan secara jelas. Para peneliti sekarang ini telah sepakat bahwa motivasi menggambarkan kekuatan pendorong yang memaksa seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Sebaliknya, upaya diartikan secara lebih spesifik sebagai sejumlah energi yang terkandung dalam perilaku per satuan unit waktu. Secara kuantitatif, upaya ini berkaitan dengan durasi waktu yang dicurahkan pada aktivitas kerja. Sedangkan jika dilihat secara kualitatif, upaya ini terkait dengan sejauh mana seorang tenaga penjual mampu berkerja keras (*working harder*) dan bekerja cerdas (*working smarter*). Sujan dkk (1994) menemukan bahwa kinerja penjualan tidak hanya memerlukan kemauan tenaga penjual untuk berkerja keras tetapi juga memerlukan kemampuan untuk bekerja cerdas.

Secara umum, banyak literatur tentang penjualan yang mengintegrasikan upaya dan motivasi ke dalam konsep yang mempengaruhi kinerja. Upaya dipandang sebagai kendaraan yang digunakan oleh motivasi yang diterjemahkan dalam bentuk penyelesaian pekerjaan. Sebagai akibatnya, upaya menjadi hasil dari suatu motivasi sedangkan kinerja merupakan hasil dari upaya.

2.1.2 Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri (*self-efficacy*) mencakup keputusan tentang seberapa baik seseorang dapat melakukan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai kesepakatan dengan situasi yang prospektif. Kepercayaan diri akan menumbuhkan keputusan untuk melakukan tindakan yang diperlukan bagi kesuksesan penjualan. Seorang tenaga penjual seharusnya akan termotivasi untuk melakukan upaya yang lebih jika dirinya percaya bahwa upaya tersebut akan mendatangkan keuntungan baginya.

Liu dan Leach (2001) menyatakan bahwa persepsi tentang keahlian tenaga penjualan merupakan bentuk keyakinan kalau tenaga penjualan tersebut memiliki berbagai pengetahuan

husus yang relevan dan mendukung bagi kesuksesan hubungan bisnis. Keahlian paling sering ditunjukkan lewat apa yang dapat tenaga penjualan berikan kepada para pelanggannya. Sebagai contoh, keahlian menjadi hal penting dalam menyediakan nilai tambah bagi pelanggan. Semakin tinggi persepsi pelanggan tentang keahlian tenaga penjualan maka semakin tinggi persepsi pelanggan tentang nilai tambah yang dapat diberikan oleh tenaga penjualan tersebut. Oleh karena itu, bagi seorang tenaga penjualan yang dipandang memiliki tingkat keahlian yang tinggi, sudah seharusnya membekali dirinya dengan berbagai pengetahuan dan keahlian khusus yang menunjang kelancaran transaksi bisnis. Selanjutnya, berbagai pengetahuan dan keahlian tersebut diimplementasikan dalam aktifitas penjualannya sehari-hari.

Hasil penelitian Srivastava dkk (2001) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepercayaan diri dengan upaya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pada saat tenaga penjual menemukan situasi atau kejadian yang menurutnya mampu ditanganinya maka dia akan mencari cara bagaimana memanfaatkan situasi tersebut. Keberadaan kepercayaan diri akan mendukung harapannya sehingga seorang tenaga penjual akan melakukan tindakan atau upaya sebagai langkah awal mencapai harapannya tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah

H1 : Semakin tinggi kepercayaan diri maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual.

2.1.3 Tantangan Pekerjaan

Pada saat seseorang ditempatkan dalam lingkungan penjualan, maka sebenarnya mereka akan berhubungan usaha untuk mencapai kepastian dari peluang-peluang yang ada. Bagi seseorang yang menyadari konsekuensi ini maka tanggung jawab penjualan akan menumbuhkan tekanan untuk menunjukkan kompetensinya melalui perwujudan kualitas kerja tinggi dan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Tenaga penjual yang memandang pekerjaannya sebagai sebuah tantangan seharusnya akan menerima penjualan sebagai peluang untuk mendemonstrasikan kompetensi atau keahliannya. Sebagai akibatnya, tenaga penjual tersebut akan melakukan sejumlah upaya untuk mewujudkannya.

Tantangan akan pekerjaan ini sebenarnya merupakan kesempatan untuk pembelajaran bagi tenaga penjual. Sujan dkk (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran akan mendorong meningkatkan kemampuan seorang tenaga penjualan dan akan memandu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Orientasi pembelajaran muncul dari kemampuan dalam diri masing-masing tenaga penjualan. Orientasi pembelajaran akan sesuai untuk kondisi-kondisi lingkungan kerja atau tugas yang menantang. Hal ini dikarenakan, orientasi pembelajaran memicu kreatifitas seseorang untuk menjawab rasa ingin tahunya dan terus berupaya mencari peluang-peluang yang akan membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran akan cenderung menikmati proses pencarian metode baru dalam rangka meningkatkan efektifitas penjualan mereka. Para tenaga penjualan ini sangat tertarik dan menikmati situasi kerja yang menantang dan tidak terlalu peduli dengan kesalahan yang mungkin dibuatnya. Orientasi pembelajaran ini dipandang mampu meningkatkan pertumbuhan pribadi mereka dan memberi dampak positif bagi peningkatan kemampuan kerja mereka di masa datang.

Hasil penelitian Srivastava dkk (2001) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara tantangan pekerjaan dengan upaya. Pengaruh ini dilandasi pemikiran bahwa seorang tenaga penjual yang melihat tantangan pekerjaan sebagai sebuah peluang atau kesempatan dan bukan sebagai ancaman, akan mencurahkan segala upaya dan keahliannya untuk mendemonstrasikan kemampuannya dalam menyelesaikan tantangan tersebut. Tekanan yang dirasakannya akan memicu munculnya serangkaian tindakan untuk mengantisipasinya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah

H2 : Semakin tinggi tantangan pekerjaan maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual.

2.1.4 Umpan Balik Manajer

Umpan balik (*feedback*) dapat dipakai sebagai sumber informasi bagi tenaga penjual sehingga mereka dapat menyesuaikan perilakunya agar berada dalam arah yang benar dan sesuai dengan harapan manajer. Secara umum, umpan balik digolongkan menjadi dua, yaitu umpan balik

positif dan umpan balik negatif. Umpan balik positif mengindikasikan bahwa upaya yang dilakukan tenaga penjual telah tepat dan sesuai dengan harapan. Umpan balik negatif mengindikasikan adanya ketidakberhasilan tenaga penjual atau ketidaksesuaian antara harapan manajer dengan upaya yang dilakukan tenaga penjual.

Jaworski dan Kohli (1991) menjelaskan bahwa umpan balik merupakan hal yang penting guna memperbaiki kinerja tenaga penjual. Namun tidak semua tenaga penjual merasa senang jika kinerjanya dikritik oleh atasannya. Bagi tenaga penjual yang demikian, umpan balik yang diberikan hendaknya bersifat positif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Srivastava dkk (2001) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara umpan balik negatif dengan upaya. Pengaruh ini dilandasi pemikiran bahwa manajer yang memberikan umpan balik negatif kepada tenaga penjual akan meningkatkan upaya tenaga penjual. Tenaga penjual tersebut memandang umpan balik sebagai sebuah tanda peringatan agar ia meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah

H3 : Semakin sering umpan balik yang diberikan manajer maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual.

2.1.5 Ambiguitas Peraturan

Sebagai individu yang terikat dengan organisasi, seorang tenaga penjual akan berhadapan dengan berbagai aturan yang berlaku dalam organisasi tersebut. Terkadang aturan-aturan tersebut cukup membingungkan bahkan diantaranya ada yang bertentangan sehingga menimbulkan konflik aturan (*role conflict*). Sebagai dampaknya, tenaga penjual akan merasa stres dan dapat menurunkan semangat kerja dan kepuasan akan pekerjaannya.

Hasil penelitian Brown dan Peterson (1994) menemukan bahwa ambiguitas peraturan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap upaya tenaga penjual. Hal ini dikarenakan ketidakjelasan aturan yang ada dalam suatu organisasi akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan ini berarti juga akan menurunkan kemauan kerja tenaga penjual. Dengan adanya peraturan

yang membingungkan atau ambigu maka upaya tenaga penjual akan menurun. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Semakin banyak peraturan yang membingungkan maka semakin rendah upaya yang dilakukan tenaga penjual.

2.1.6 Kinerja Tenaga Penjual

Challagalla dan Shervani (1996) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat di mana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan pada dirinya. Kinerja dipandang sebagai sebuah konstruk yang membawa dampak langsung bagi peningkatan pendapatan perusahaan. Hal ini menunjukkan kalau kinerja sebenarnya perlu dievaluasi untuk melihat apakah metode yang digunakan selama ini telah sesuai dengan tujuan perusahaan.

Baldauf dkk (2001) menyimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan suatu bentuk evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Baldauf juga menjelaskan bahwa untuk menghasilkan outcomes, seorang tenaga penjualan harus menerapkan perilaku-perilaku yang menunjang kinerjanya. Beberapa perilaku yang dilakukan mungkin tidak langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, seperti membangun hubungan yang baik dengan para pelanggan, namun perilaku ini akan menunjang kinerja dalam jangka waktu lama. Selain itu, seorang tenaga penjualan juga harus mampu meningkatkan kemampuan presentasinya sehingga menjadi lebih efektif lagi. Presentasi yang efektif pada akhirnya akan mendatangkan pembelian dari pihak-pihak yang dipresentasi, yang berarti juga peningkatan penjualan bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan kalau tugas seorang tenaga penjualan bukanlah hal yang mudah diselesaikan, tetapi telah menjadi masalah yang kompleks antara kemampuan mengembangkan diri melalui beberapa perilakunya yang menunjang dan kemampuan mencapai target penjualan seperti yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penelitian Brown dan Peterson (1994) menemukan adanya pengaruh antara upaya dengan kinerja penjualan. Upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual ternyata mempunyai pengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja penjualan. Sebagaimana diketahui bahwa upaya merupakan perwujudan dari motivasi tenaga penjual guna mencapai tujuan tertentu. Upaya sungguh-sungguh yang dilakukan tenaga penjual seharusnya akan berdampak pada peningkatan kinerja penjualan yang dihasilkannya. Hal ini dikarenakan peningkatan kinerja penjualan tidak akan dapat dilakukan jika tidak disertai upaya dari tenaga penjual tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang diacu dalam penelitian ini akan disajikan pada Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

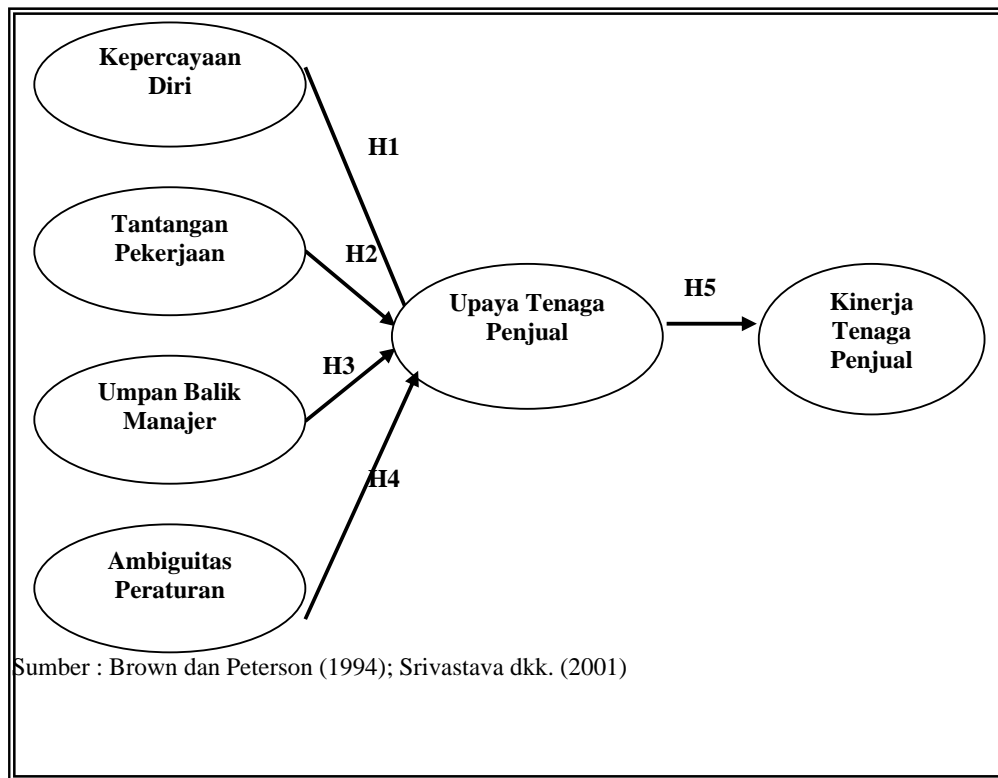
Penelitian Terdahulu	Variabel Independen	Variabel Dependen	Alat Analisis	Hasil yang diacu
Brown dan Peterson, 1994, <i>The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan • Instrumen • Ambiguitas peraturan • Konflik peraturan 	<ul style="list-style-type: none"> • Upaya • Kinerja • Kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> • LISREL VI 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitas peraturan berpengaruh terhadap upaya • Upaya berpengaruh terhadap kinerja
Srivastava dkk, 2001, <i>The Will to Win: an Investigation of How Sales Managers Can Improve the Quantitative Aspects of Their Sales Force's Effort</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan diri • Locus of control • Tantangan, keterlibatan, dan kepuasan kerja • Umpan balik manajer 	<ul style="list-style-type: none"> • Upaya tenaga penjual 	<ul style="list-style-type: none"> • Regresi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan diri, tantangan pekerjaan, umpan balik berpengaruh terhadap upaya tenaga penjual

Sumber : Brown dan Peterson (1994); Srivastava dkk. (2001)

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis ini menggambarkan adanya pengaruh kepercayaan diri, tantangan pekerjaan, umpan balik, dan ambiguitas peraturan terhadap upaya tenaga penjual. Selain itu juga menggambarkan hubungan antara upaya tenaga penjual terhadap kinerja penjualan. Selanjutnya berdasarkan uraian dan penjelasan tersebut, maka kerangka pikir teoritis dalam penelitian ini adalah seperti pada Gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

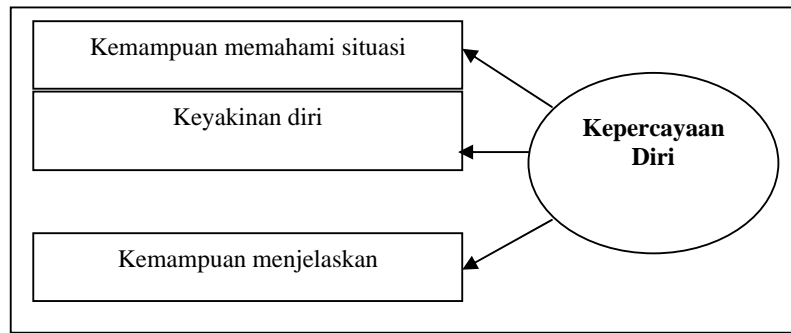


2.4 Indikator Variabel

2.4.1 Indikator Variabel Kepercayaan Diri

Indikator kepercayaan diri mengacu pada penelitian Srivastava dkk (2001), yaitu kemampuan memahami situasi, keyakinan diri, dan kemampuan menjelaskan.

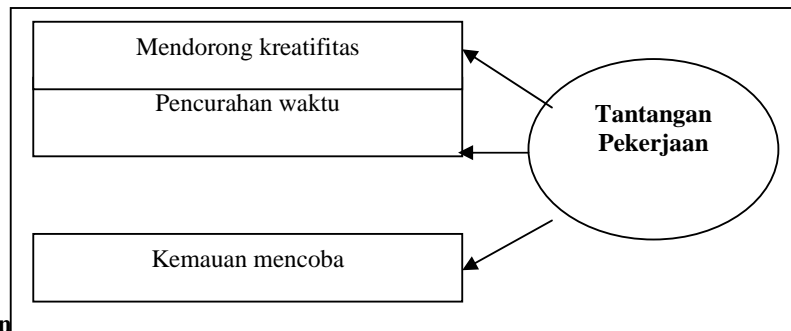
Gambar 2.2
Indikator Kepercayaan Diri



2.4.2 Indikator Variabel Tantangan Pekerjaan

Indikator tantangan pekerjaan mengacu pada penelitian Srivastava dkk (2001), yaitu mendorong kreatifitas, pencurahan waktu, dan kemauan mencoba.

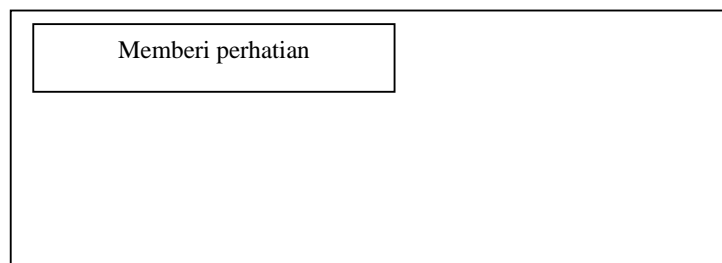
Gambar 2.3
Indikator Tantangan Pekerjaan

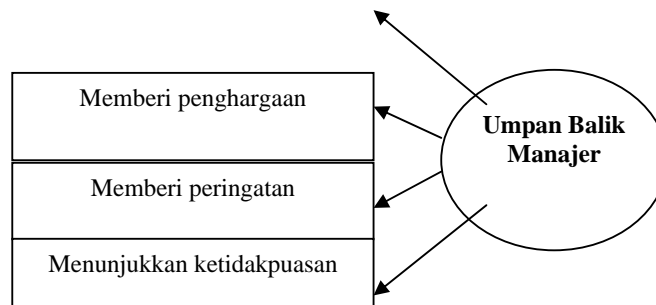


2.4.3 In

Indikator umpan balik manajer mengacu pada penelitian Srivastava dkk (2001), yaitu memberi perhatian, memberi penghargaan, memberi peringatan, dan menunjukkan ketidakpuasan.

Gambar 2.4
Indikator Umpan Balik Manajer



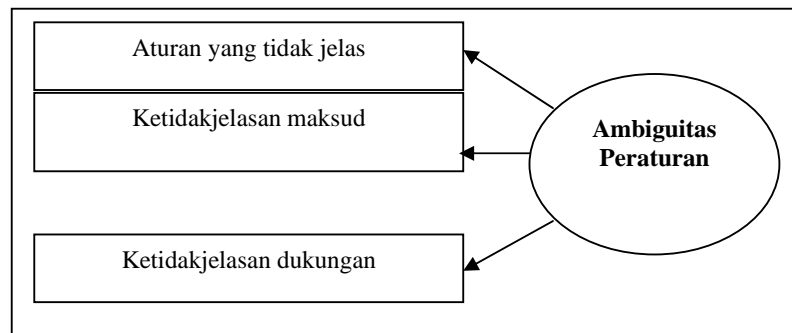


Sumber : Srivastava dkk (2001)

2.4.4 Indikator Variabel Ambiguitas Peraturan

Indikator ambiguitas peraturan mengacu pada penelitian Challagalla dan Shervani (1996), yaitu aturan yang tidak jelas, ketidakjelasan maksud, dan ketidakjelasan dukungan.

Gambar 2.5
Indikator Ambiguitas Peraturan

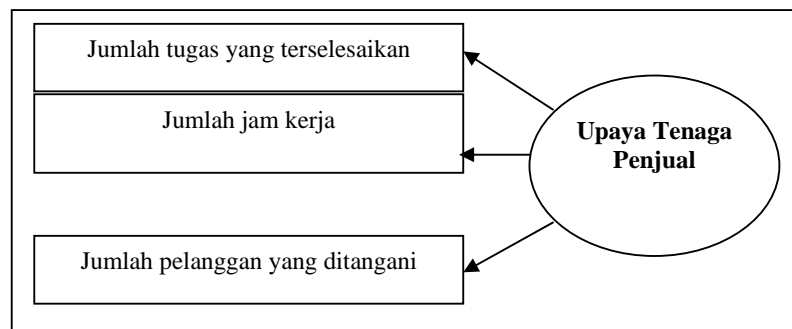


Sumber : Chandra dan Siregar (1996)

2.4.5 Indikator Variabel Upaya Tenaga Penjual

Indikator upaya tenaga penjual mengacu pada penelitian Srivastava dkk (2001), yaitu jumlah penyelesaian tugas, jumlah jam kerja, dan jumlah pelanggan yang ditangani.

Gambar 2.6
Indikator Upaya Tenaga Penjual

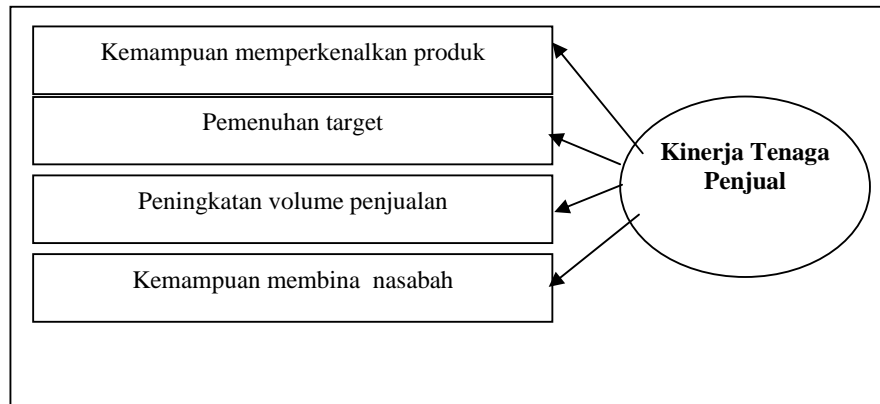


Sumber : Srivastava dkk (2001)

2.4.6 Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual

Indikator kinerja tenaga penjual mengacu pada penelitian Boles dkk (2001), yaitu kemampuan memperkenalkan produk, pemenuhan target, dan peningkatan volume penjualan.

Gambar 2.7
Indikator Kinerja Tenaga Penjual



2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Hipotesis

Beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Semakin tinggi kepercayaan diri maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual.
- H2 : Semakin tinggi tantangan pekerjaan maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual.
- H3 : Semakin sering umpan balik yang diberikan manajer maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual.
- H4 : Semakin banyak peraturan yang membingungkan maka semakin rendah upaya yang dilakukan tenaga penjual.
- H5 : Semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.2 di bawah ini.

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kepercayaan diri	Kepercayaan diri merupakan kepercayaan tenaga penjual akan kemampuan dirinya. Indikator yang dipakai adalah X1 : kemampuan memahami situasi X2 : keyakinan diri X3 : kemampuan menjelaskan	1 – 10 1 – 10 1 – 10
Tantangan pekerjaan	Tantangan pekerjaan merupakan persepsi tenaga penjual untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai sebuah tantangan. Indikator yang dipakai adalah X4 : mendorong kreatifitas X5 : pencurahan waktu X6 : kemauan mencoba	1 – 10 1 – 10 1 – 10
Umpan balik manajer	Umpan balik manajer adalah tanggapan manajer atas kinerja tenaga penjual. Indikator yang dipakai adalah X7 : memberi perhatian X8 : memberi penghargaan X9 : memberi peringatan X10 : menunjukkan ketidakpuasan	1 – 10 1 – 10 1 – 10 1 – 10
Ambiguitas peraturan	Ambiguitas peraturan merupakan persepsi tenaga penjual akan peraturan dalam organisasi. Indikator yang dipakai adalah X11 : aturan yang tidak jelas X12 : ketidakjelasan maksud X13 : ketidakjelasan dukungan	1 – 10 1 – 10 1 – 10
Upaya tenaga penjual	Upaya tenaga penjual merupakan upaya yang dilakukan tenaga penjual. Indikator yang dipakai adalah X14 : jumlah penyelesaian tugas X15 : jumlah jam kerja X16 : jumlah pelanggan yang ditangani	1 – 10 1 – 10 1 – 10
Kinerja tenaga penjual	Kinerja tenaga penjual merupakan kinerja dari tenaga penjual selama ini. Indikator yang dipakai adalah X17 : kemampuan memperkenalkan produk X18 : pemenuhan target X19 : peningkatan volume penjualan X20 : kemampuan membina nasabah	1 – 10 1 – 10 1 – 10 1 – 10

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada Bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 1999). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

3.2 Sumber Data

Menurut Umar (1999) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini data primer yang didapat adalah penilaian dan jawaban responden atas item-item pernyataan dan pertanyaan penelitian.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan. Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual *Consumer Loan* Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang dengan jumlah 138 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 114 responden (proporsional jumlah tenaga penjual di masing-masing kota/cabang). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair dkk (1995, dalam Ferdinand, 2002) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah antara 100-200.

Tabel 3.1.
Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Kota/Cabang	Populasi	Sampel
1.	Semarang	63	52
2.	Yogyakarta	18	15
3.	Solo	11	9
4.	Magelang	7	6
5.	Purwokerto	12	10
6.	Cilacap	9	7
7.	Tegal	11	9
8.	Pekalongan	7	6
Jumlah		138	114

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive (*purposive sampling*), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1996). Karakteristik yang digunakan adalah para tenaga penjual *Consumer Loan* yang telah bekerja lebih dari 6 bulan yaitu sejumlah 114 orang.

Penentuan jumlah sampel menurut Hair et. al. (1995) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Lebih jauh mereka menyatakan bahwa pada penelitian yang menggunakan teknik analisis SEM mewajibkan bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden. Selain itu, penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima sampai sepuluh.

Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah :

$$\begin{aligned}
 \text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\
 &= 20 \times 5 \\
 &= 100 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan sample minimum tersebut maka jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 114 buah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan penyebaran kuesioner. Pernyataan-pernyataan telah disiapkan dalam kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala 1 – 10. Skala ini dipakai karena penilaian 1 sampai 10 merupakan kebiasaan responden di Indonesia dalam menilai sesuatu. Semakin tinggi skala yang dipilih responden dalam memberi tanggapan terhadap pernyataan kuesioner, menunjukkan semakin positif pandangan/pendapat responden terhadap pernyataan yang diajukan.

3.5 Teknik Analisis

3.5.1 Uji Kualitas Data

Uji realibilitas data dengan menggunakan cara yaitu *construct reliability*, sedangkan uji validitas dengan analisis konfirmatori yang melekat pada SEM sebagai alat analisis yang dipakai dalam penelitian ini.

3.5.2 Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian : (1) Model-model simultan yang dibentuk melalui variabel dependen yang dijelaskan oleh 1 atau lebih variabel independen dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya, (2) Model yang dikembangkan dengan model sebab akibat atau *causal model*, (3) model mempunyai alur berjenjang atau *Path*

model. Selain itu dapat memainkan peran confirmatory karena penganalisis mempunyai kontrol yang lengkap atas spesifikasi individual-individual untuk tiap bentuk statistik dari *goodness-of-fit* untuk pemecahan faktor confirmatori yang diajukan, yang tidak mungkin diajukan dengan komponen-komponen dasar atau analisis faktor. Analisis faktor confirmatori secara khusus digunakan dalam validasi skala untuk mengukur bentuk-bentuk khusus.

3.6 Prosedur Uji Hipotesis

Prosedur SEM yang digunakan untuk menguji hipotesis ini terdiri atas tujuh langkah. Ketujuh langkah tersebut akan diuraikan sebagai berikut ini.

1) Langkah Pertama : Mengembangkan Model yang Berbasis Teori

SEM adalah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang berdasarkan teori yang sudah ada. Karena itu kajian teoritis atas pengembangan sebuah model menjadi dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi pijakan penelitian ini serta telaah pustaka selanjutnya dikembangkan kerangka pemikiran teoritis seperti dalam gambar 2.1.

2) Langkah Kedua : Membuat Path Diagram.

Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun pada langkah pertama selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram alur (*path diagram*). Pada path diagram diperlihatkan hubungan antar konstruk yang akan diuji. Pada penelitian ini terdapat tiga konstruk eksogen dan dua konstruk endogen.

3) Langkah Ketiga : Measurement Model dan Structural Equation

Path diagram diterjemahkan ke dalam *measurement model* dan *structural equation* pada langkah ketiga ini. *Measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah

konstruk yang merupakan *latent variable*. *Structural Equation* memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model.

4) Langkah Keempat : Memilih Matriks varian - kovarian atau matriks korelasi.

Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matriks varian – kovarian. Pada software AMOS 4.01 terdapat beberapa teknik estimasi yang dapat dipergunakan yaitu : *Maximum Likelihood Estimation, Generalized Least Square Estimation, Unweighted Least Square Estimation, Scale Free Least Square Estimation* serta *Asymptotically Distribution Free Estimation*. Teknik estimasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *likelihood estimation* karena memenuhi kriteria yang dituntut dimana sampel yang digunakan antara 100 sampai dengan 200 dan asumsi *normality* terpenuhi.

5) Langkah Kelima : Kemungkinan Munculnya Masalah *Identification*

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6) Langkah Keenam : Mengevaluasi Goodness -of- fit.

Langkah berikutnya pada teknik analisis SEM adalah mengevaluasi tingkat kesesuaian model. Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari :

1. Evaluasi atas dipenuhi asumsi normalitas data.
2. Evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*.

3. Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*
4. Evaluasi atas indeks *goodness-of-fit*

7) Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model.

Langkah terakhir dalam teknik analisis SEM adalah menginterpretasikan model. Modifikasi model dapat dilakukan dengan mengamati *normalized residual* dan *modification indices* (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Jika pada *standardized residual covariance matrix* terdapat nilai yang lebih besar dari 2.58 menunjukkan nilai residual tersebut ditolak pada tingkat 0,05 yang berarti terdapat *prediction error* yang substansial pada sepasang indikator.

Cara lain untuk melakukan modifikasi adalah dengan memperhatikan *modification indeces*. Variabel yang memiliki indeks modifikasi lebih besar atau sama dengan 4.00 menunjukkan bahwa jika variabel tersebut diestimasi kan menghasilkan penurunan nilai *chi-square*. Walaupun modifikasi akan menghasilkan model yang memiliki tingkat kesesuaian lebih baik, tetapi, modifikasi tidak bisa dilakukan begitu saja. Satu hal yang harus dijadikan pedoman dalam melakukan modifikasi model adalah harus didukung oleh justifikasi teoritis yang kuat.

3.7 Kriteria dari *Goodness-of-fit Measures*

Dalam teknik analisis SEM digunakan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan. Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini adalah dari :

- 1) Chi-Square Statistic (χ^2)

Suatu ukuran yang didasarkan secara statistik pada *goodness of fit* yang tersaji dalam SEM. Nilai chi-square (χ^2) yang relatif besar dibanding *degree of freedom* mengindikasikan bahwa matriks yang diobservasi dan diestimasi sangat berbeda dengan model yang ada pada populasi. Tingkat signifikansi statistik (p-level) mengindikasikan

probabilitas perbedaan tersebut semata-mata karena variasi sampling. Dengan kata lain χ^2 yang rendah dan level signifikansi yang lebih besar dari 0,05 sangat diharapkan karena hal tersebut menunjukkan bahwa matriks input yang diprediksi dan yang aktual tidak berbeda secara statistik. Di sisi lain kelemahan ukuran *chi-square* adalah terlalu sensitif terhadap perbedaan sampel size, terutama untuk kasus yang *sample size*nya lebih besar dari 200 responden. Untuk menanggulangi masalah tersebut maka perlu didukung ukuran fit lainnya yang independen terhadap ukuran sampel.

2) *Significanced Probability (P)*

Untuk menguji tingkat signifikansi model digunakan nilai *significanced probability*.

3) *Root mean square error of approximation (RMSEA)*

Indeks ini diperlukan untuk mengkompensasi *chi-square* pada ukuran sampel yang besar.

4) *Goodness -of-fit Index (GFI)*

Nilai GFI diperoleh dari rumus : $\frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)}$

dimana :

Numerator = Jumlah varian tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = Jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarian sampel.

Nilai GFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

5) *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*

AGFI adalah perluasan dari GFI dimana rasio derajat kebebasan model yang diusulkan disesuaikan dengan derajat kebebasan model independen. Level penerimaan AGFI lebih besar atau sama dengan 0,90.

6) *The Minimum Sample Discrepancy Function Degree of Freedom (CMIN/DF)*

Indeks ini disebut juga χ^2 - relatif karena merupakan nilai chi- square statistic dibagi dengan *degree of freedom*-nya.

7) *Tucker- Lewis -Index (TLI)* mengkombinasikan ukuran parsimoni dalam indeks komparatif antara model yang diusulkan dengan model. Independen Level penerimaan TLI lebih besar atau sama dengan 0,90

8) *Comparative Fit Index (CFI)*

Nilai CFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

Masing-masing alat kesesuaian model di atas memiliki batasan nilai yang direkomendasikan. Walaupun demikian angka tersebut bukanlah angka mati. *Cut-of value* yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji di atas tercantum pada tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2
GOODNESS-OF –FIT INDICES

NO	GOODNESS-OF –FIT INDEX	CUT-OFF VALUE
1	Chi –Square	Diharapkan kecil
2	Significanced Probability	> 0,05
3	RMSEA	< 0,08
4	GFI	> 0,90
5	AGFI	> 0,90
6	CMIN/DF	< 2.00
7	TLI	> 0,95
8	CFI	> 0,95

Sumber : Ferdinand.(2002)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling* (*Full Model of Structural Equation Modeling*) yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek seluruh tenaga penjual kredit konsumen di Bank Mandiri Regional Loan Sales 7 Semarang. Sampel yang diambil sebanyak 114 orang.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi/diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator ($X_1 - X_{20}$) lengkap sesuai dengan jumlah responden. Berdasarkan jawaban pada kuesioner terlihat kecenderungan menjawab dari responden terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1.
Kategori Jawaban Responden
Berdasarkan Indikator Variabel Kepercayaan Diri

Indikator Skor	Kemampuan Memahami Situasi (X ₁)	Keyakinan Diri (X ₂)	Kemampuan Menjelaskan (X ₃)
1 – 5 (tidak setuju)	25	19	21
6 – 10 (setuju)	89	95	93
Jumlah	114	114	114

Sumber : Data Primer yang diolah (2008)

Berdasar tabel 4.1. terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6-10 (setuju). Dalam hal jumlah jawaban, pertanyaan kuesioner indikator keyakinan diri menduduki peringkat tertinggi dalam kategori skor 6-10 (setuju) yaitu sebesar 95 responden dari total sampel 114 responden. Dalam kategori skor 1-5 (tidak setuju) pertanyaan kuesioner indikator kemampuan memahami situasi menduduki peringkat tertinggi yaitu 25 responden.

Tabel 4.2.
Kategori Jawaban Responden
Berdasarkan Indikator Variabel Tantangan Pekerjaan

Indikator Skor	Mendorong Kreativitas (X ₄)	Pencurahan Waktu (X ₅)	Kemauan Mencoba (X ₆)
1 – 5 (tidak setuju)	23	20	21
6 – 10 (setuju)	91	94	93
Jumlah	114	114	114

Sumber : Data Primer yang diolah (2008)

Berdasar tabel 4.2. terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6-10 (setuju). Dalam hal jumlah jawaban, pertanyaan kuesioner indikator pencurahan waktu menduduki peringkat tertinggi dalam kategori skor 6-10 (setuju) yaitu sebesar 94 responden dari total sampel 114 responden. Dalam kategori skor 1-5

(tidak setuju) pertanyaan kuesioner indikator mendorong kreativitas menduduki peringkat tertinggi yaitu 23 responden.

Tabel 4.3.
Kategori Jawaban Responden
Berdasarkan Indikator Variabel Umpan Balik Manajer

Indikator Skor	Memberi Perhatian (X ₇)	Memberi Penghargaan (X ₈)	Memberi Peringatan (X ₉)	Menunjukkan Ketidakpuasan (X ₁₀)
1 – 5 (tidak setuju)	6	5	5	4
6 – 10 (setuju)	108	109	109	110
Jumlah	114	114	114	114

Sumber : Data Primer yang diolah (2008)

Berdasar tabel 4.3. terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6-10 (setuju). Dalam hal jumlah jawaban, pertanyaan kuesioner indikator menunjukkan ketidakpuasan menduduki peringkat tertinggi dalam kategori skor 6-10 (setuju) yaitu sebesar 110 responden dari total sampel 114 responden. Dalam kategori skor 1-5 (tidak setuju) pertanyaan kuesioner indikator memberi perhatian menduduki peringkat tertinggi yaitu 6 responden.

Tabel 4.4.
Kategori Jawaban Responden
Berdasarkan Indikator Variabel Ambiguitas Peraturan

Indikator Skor	Aturan yang Tidak Jelas (X ₁₁)	Ketidakjelasan Maksud (X ₁₂)	Ketidakjelasan Dukungan (X ₁₃)
1 – 5 (tidak setuju)	23	29	24
6 – 10 (setuju)	91	85	90
Jumlah	114	114	114

Sumber : Data Primer yang diolah (2008)

Berdasar tabel 4.4. terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6-10 (setuju). Dalam hal jumlah jawaban, pertanyaan kuesioner indikator aturan yang tidak jelas menduduki peringkat tertinggi dalam kategori skor 6-10 (setuju) yaitu sebesar 91 responden dari total sampel 114 responden. Dalam kategori skor 1-5 (tidak setuju) pertanyaan kuesioner indikator ketidakjelasan maksud menduduki peringkat tertinggi yaitu 29 responden.

Tabel 4.5.

Kategori Jawaban Responden

Berdasarkan Indikator Variabel Upaya Tenaga Penjual

Indikator Skor	Jumlah Tugas yang Terselesaikan (X_{14})	Jumlah Jam Kerja (X_{15})	Jumlah Pelanggan yang Ditangani (X_{16})
1 – 5 (tidak setuju)	8	13	12
6 – 10 (setuju)	106	101	102
Jumlah	114	114	114

Sumber : Data Primer yang diolah (2008)

Berdasar tabel 4.5. terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6-10 (setuju). Dalam hal jumlah jawaban, pertanyaan kuesioner indikator jumlah tugas yang terselesaikan menduduki peringkat tertinggi dalam kategori skor 6-10 (setuju) yaitu sebesar 106 responden dari total sampel 114 responden. Dalam kategori skor 1-5 (tidak setuju) pertanyaan kuesioner indikator jumlah jam kerja menduduki peringkat tertinggi yaitu 13 responden.

Tabel 4.6.

Kategori Jawaban Responden

Berdasarkan Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual

Indikator Skor	Kemampuan Memperkenalkan Produk (X_{17})	Pemenuhan Target (X_{18})	Peningkatan Volume Penjualan (X_{19})	Kemampuan Membina Nasabah (X_{20})
1 – 5 (tidak setuju)	13	12	14	12
6 – 10 (setuju)	101	102	100	102

Jumlah	114	114		114
--------	-----	-----	--	-----

Sumber : Data Primer yang diolah (2008)

Berdasar tabel 4.6. terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6-10 (setuju). Dalam hal jumlah jawaban, pertanyaan kuesioner indikator pemenuhan target dan kemampuan membina nasabah menduduki peringkat tertinggi dalam kategori skor 6-10 (setuju) yaitu masing-masing sebesar 102 responden dari total sampel 114 responden. Dalam kategori skor 1-5 (tidak setuju) pertanyaan kuesioner indikator peningkatan volume penjualan menduduki peringkat tertinggi yaitu 14 responden.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Uji Kualitas Data

4.2.1.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson & Gerbing, 1988). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Tabel 4.7

Estimasi Parameter Regresi

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Kepercayaan_Diri	.452	.132	3.422	.000
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Tantangan_Pekerjaan	.356	.131	2.710	.007
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Umpan Balik_Manajer	.314	.119	2.646	.008
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Ambiguitas_Peraturan	-.268	.133	-2.017	.044
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.322	.105	3.077	.002
x3	<--- Kepercayaan_Diri	1.000			
x2	<--- Kepercayaan_Diri	1.061	.179	5.938	.000
x1	<--- Kepercayaan_Diri	1.090	.179	6.104	.000
x6	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.000			
x5	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.069	.190	5.622	.000
x4	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.068	.188	5.696	.000
x10	<--- Umpan Balik_Manajer	1.000			
x9	<--- Umpan Balik_Manajer	.957	.105	9.100	.000
x8	<--- Umpan Balik_Manajer	1.033	.104	9.974	.000

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x7	<--- Umpan Balik_Manajer	1.023	.111	9.257	.000
x13	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.000			
x12	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.016	.177	5.745	.000
x11	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.185	.205	5.788	.000
x16	<--- Upaya Tenaga_Penjual	1.000			
x15	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.998	.126	7.919	.000
x14	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.794	.107	7.437	.000
x17	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000			
x18	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.912	.131	6.956	.000
x19	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.965	.131	7.386	.000
x20	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.963	.125	7.699	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Data disajikan dalam tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*nya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.2.1.2. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan (*composite reliability*) dari model SEM yang dianalisis. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut :

Composite reliability diperoleh melalui rumus berikut ini :

$$Construct\ Relability = \frac{(\sum Std\ Loading)^2}{(\sum Std\ Loading)^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- Std. Loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS misalnya) yaitu nilai lamda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis.

Tabel 4.8.
Reliabilitas Konstruk

Faktor	Kepercayaan Diri		Tantangan Pekerjaan		Umpan Balik Manajer		Ambiguitas Peraturan		Upaya Tenaga Penjual		Kinerja Tenaga Penjual	
Variabel	Konstr.	Err.	Konstr.	Err.	Konstr.	Err.	Konstr.	Err.	Konstr.	Err.	Konstr.	Err.
x1	0.78	0.61										
x2	0.69	0.48										
x3	0.72	0.52										
x4			0.76	0.58								
x5			0.71	0.50								
x6			0.68	0.46								
x7					0.79	0.62						
x8					0.83	0.69						
x9					0.78	0.61						
x10					0.84	0.71						
x11							0.77	0.59				
x12							0.71	0.50				
x13							0.70	0.49				
x14									0.71	0.50		
x15									0.82	0.67		
x16									0.79	0.62		
x17											0.77	0.59
x18											0.70	0.49
x19											0.74	0.55
x20											0.78	0.61
Sum of Std. Loading	2,19		2,15		3,24		2,18		2,32		2,99	
Sum of Measurement Error		1,60		1,54		2,63		1,59		1,80		2,24
Construct Reliability	0,75		0,75		0,80		0,75		0,75		0,80	

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Analisis atas data yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan sebagai cukup reliabel.

4.2.2. Uji Goodness of Fit

4.2.2.1. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Hasil Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) mengikuti tujuh langkah proses analisis (Ferdinand, 2000). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut :

4.2.2.2. Langkah Pertama : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan berdasarkan pada telaah teori telah jelas pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab

sebelumnya dimana variabel model terdiri dari 6 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 20 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknis analisis yang digunakan yaitu SEM.

Tabel 4.9.
Bangunan Model Teoritis

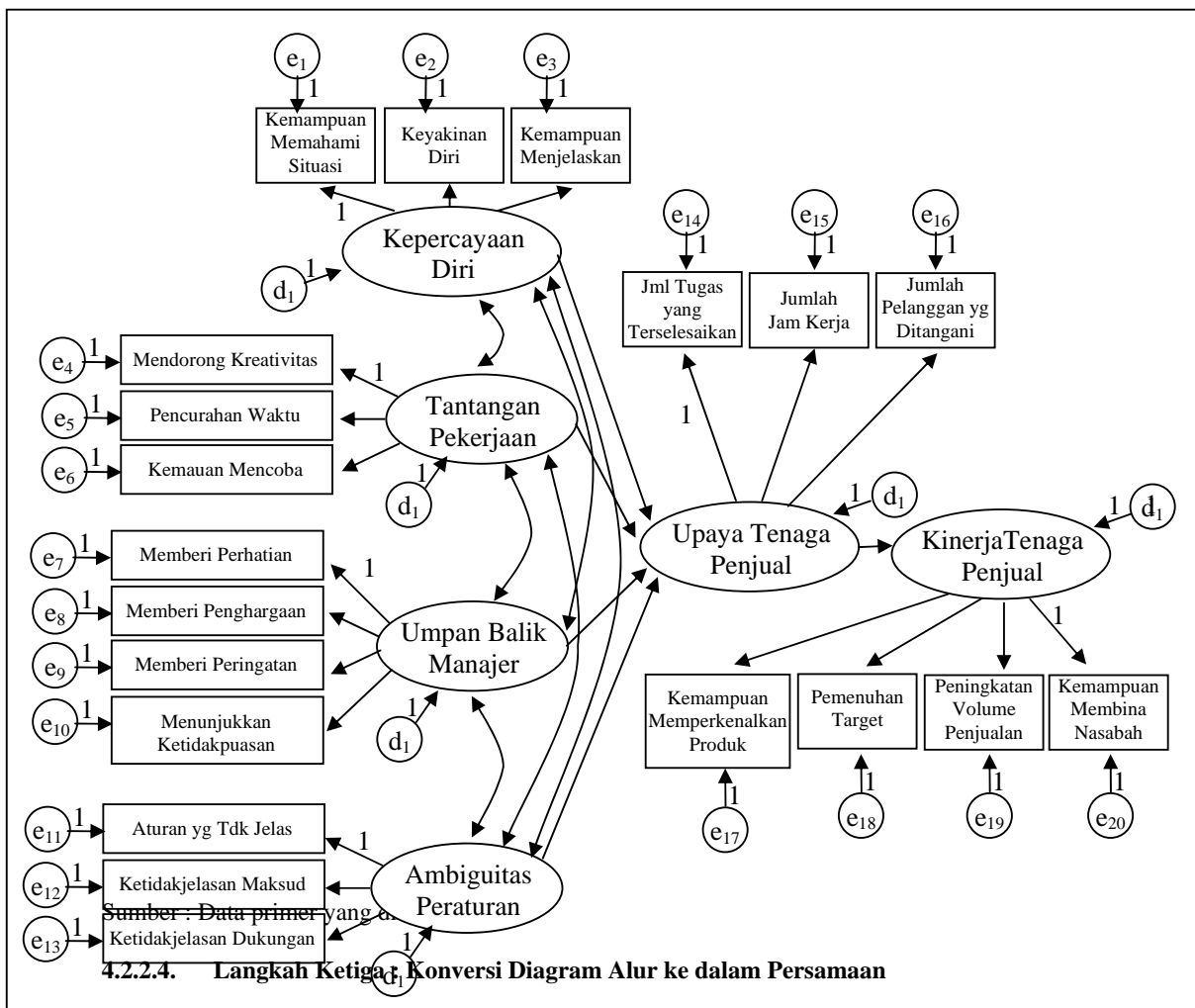
No.	Konstruk Penelitian	Dimensi Konstruk
1.	Kepercayaan Diri	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan memahami situasi - Keyakinan diri - Kemampuan menjelaskan
2.	Tantangan Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> - Mendorong kreativitas - Pencurahan waktu - Kemauan mencoba
3.	Umpan Balik Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi perhatian - Memberi penghargaan - Memberi peringatan - Menunjukkan ketidakpuasan
4.	Ambiguitas Peraturan	<ul style="list-style-type: none"> - Aturan yang tidak jelas - Ketidakjelasan maksud - Ketidakjelasan dukungan
5.	Upaya Tenaga Penjual	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah tugas yang terselesaikan - Jumlah jam kerja - Jumlah pelanggan yang ditangani
6.	Kinerja Tenaga Penjual	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan memperkenalkan produk - Pemenuhan target - Peningkatan volume penjualan - Kemampuan membina nasabah

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

4.2.2.3. Langkah Kedua : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*Path Diagram*) dibentuk berdasarkan model penelitian yang telah dikembangkan dari telaah teoritis seperti yang telah dijelaskan pada Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 16.0.

Gambar 4.1.
Diagram Alur (*Path Diagram*)



Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan ke dalam persamaan struktural (*Structural Equation*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran

(*Measurement Model*) sebagaimana telah dijelaskan pada Bab III. Persamaan yang dibangun terdiri dari :

a. Persamaan Struktural (*Structural Equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

Dengan demikian persamaan strukturalnya adalah :

Upaya tenaga penjual = β_1 kepercayaan diri + β_2 tantangan pekerjaan + β_1 umpan balik manajer + β_1 ambiguitas peraturan + δ_1

Kinerja penjualan = β_1 upaya tenaga penjualan + δ_1

Keterangan :

β = *regression weight*

δ = *disturbance term*

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada spesifikasi model ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan untuk *measurement model* adalah sebagai berikut :

Kemampuan memahami situasi = λ_1 Kepercayaan diri + ε_1

Keyakinan diri = λ_2 Kepercayaan diri + ε_2

Kemampuan menjelaskan = λ_3 Kepercayaan diri + ε_3

Mendorong kreativitas = λ_4 Tantangan pekerjaan + ε_4

Pencurahan waktu = λ_5 Tantangan pekerjaan + ε_5

$$\begin{aligned} \text{Kemauan mencoba} &= \lambda_6 \text{ Tantangan pekerjaan} + \varepsilon_6 \\ \text{Memberi perhatian} &= \lambda_7 \text{ Umpan balik manajer} + \varepsilon_7 \\ \text{Memberi penghargaan} &= \lambda_8 \text{ Umpan balik manajer} + \varepsilon_8 \\ \text{Memberi peringatan} &= \lambda_9 \text{ Umpan balik manajer} + \varepsilon_9 \\ \text{Menunjukkan ketidakpuasan} &= \lambda_{10} \text{ Umpan balik manajer} + \varepsilon_{10} \\ \text{Aturan yang tidak jelas} &= \lambda_{11} \text{ Ambiguitas peraturan} + \varepsilon_{11} \\ \text{Ketidakjelasan maksud} &= \lambda_{12} \text{ Ambiguitas peraturan} + \varepsilon_{12} \\ \text{Ketidakjelasan dukungan} &= \lambda_{13} \text{ Ambiguitas peraturan} + \varepsilon_{13} \\ \text{Jumlah tugas yang terselesaikan} &= \lambda_{14} \text{ Upaya tenaga penjual} + \varepsilon_{14} \\ \text{Jumlah jam kerja} &= \lambda_{15} \text{ Upaya tenaga penjual} + \varepsilon_{15} \\ \text{Jumlah pelanggan yang ditangani} &= \lambda_{16} \text{ Upaya tenaga penjual} + \varepsilon_{16} \\ \text{Kemampuan memperkenalkan produk} &= \lambda_{17} \text{ Kinerja tenaga penjual} + \varepsilon_{17} \\ \text{Pemenuhan target} &= \lambda_{18} \text{ Kinerja tenaga penjual} + \varepsilon_{18} \\ \text{Peningkatan volume penjualan} &= \lambda_{19} \text{ Kinerja tenaga penjual} + \varepsilon_{19} \\ \text{Kemampuan membina nasabah} &= \lambda_{20} \text{ Kinerja tenaga penjual} + \varepsilon_{20} \end{aligned}$$

4.2.2.5. Langkah Keempat : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi Model

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 114 responden. Dari hasil olah data yang dilakukan diketahui bahwa matriks data yang digunakan terlihat seperti tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10.
Sampel Covariances – Estimates

	x20	x19	x18	x17	x14	x15	x16	x11	x12	x13
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

	x20	x19	x18	x17	x14	x15	x16	x11	x12	x13
x20	1.754									
x19	1.077	1.951								
x18	1.037	1.021	1.975							
x17	1.142	1.072	1.044	1.963						
x14	.133	.453	.402	.493	1.656					
x15	.125	.545	.108	.332	1.109	2.228				
x16	.273	.673	.429	.601	1.055	1.404	2.054			
x11	-.242	-.491	-.360	-.341	-.372	-.274	-.463	2.119		
x12	-.090	-.098	-.095	-.031	-.094	-.186	-.224	1.109	1.997	
x13	-.042	-.179	-.179	-.080	-.216	-.159	-.296	1.079	1.027	1.968
x7	.218	.375	-.089	.367	.381	.479	.435	-.314	-.023	-.042
x8	.229	.247	-.174	.221	.365	.346	.609	-.265	-.108	-.028
x9	.205	.295	-.124	.349	.234	.281	.402	-.153	-.067	-.110
x10	.029	.269	-.228	.142	.203	.338	.314	-.385	-.013	-.172
x4	-.091	-.270	.043	-.140	.243	.189	.295	.331	.017	.016
x5	.076	-.262	.151	-.053	.351	.050	.125	.494	.054	-.142
x6	-.179	-.290	-.056	-.180	.383	.215	.204	.301	-.148	-.052
x1	.366	.725	.388	.450	.430	.644	.470	-.243	-.147	-.032
x2	.207	.728	.255	.358	.477	.564	.437	-.022	.224	.044
x3	.177	.556	.208	.462	.412	.575	.390	-.107	-.143	.119

	x7	x8	x9	x10	x4	x5	x6	x1
x20								
x19								
x18								
x17								
x14								
x15								
x16								
x11								
x12								
x13								
x7	1.781							
x8	1.070	1.605						
x9	.991	1.123	1.601					
x10	1.168	1.069	.972	1.540				
x4	-.131	-.202	-.286	-.278	2.032			
x5	-.090	-.060	.022	-.283	1.230	2.552		
x6	-.063	-.113	-.315	-.152	1.112	1.183	2.290	
x1	.229	.184	.224	.246	-.284	-.073	-.254	2.153
x2	.121	.019	.013	.165	-.339	-.160	-.292	1.261
x3	.245	.316	.268	.289	-.031	-.102	-.176	1.215

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program Amos. Estimasi dilakukan secara bertahap yaitu :

1. Estimasi *Measurement model* dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk menguji *unidimensionalitas* dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen.
2. Estimasi *Structural Equation Model* dengan analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

4.2.2.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori

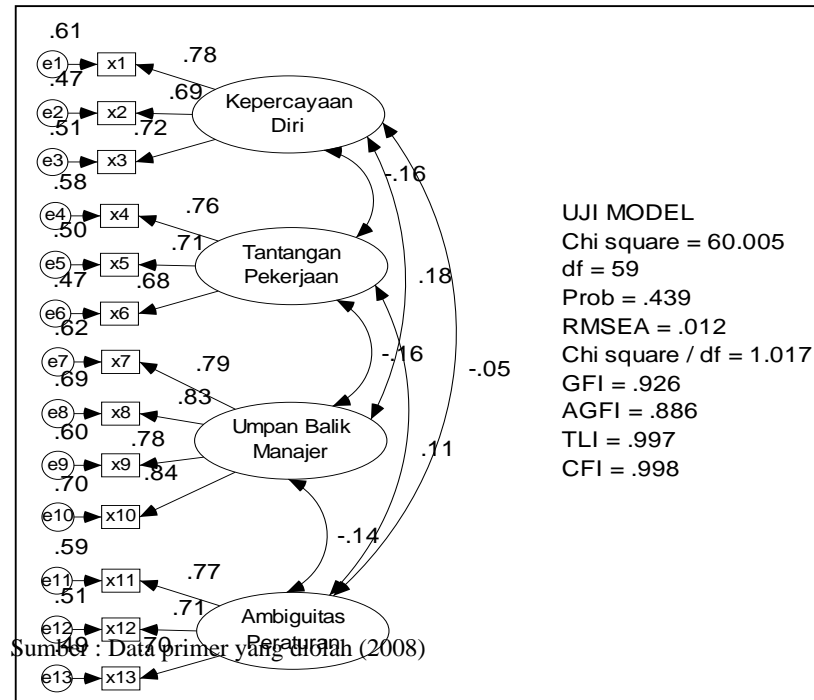
Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 6 *unobserved variables* dengan 20 *observed variables* sebagai dimensi pembentuknya.

Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji *unidimensionalitas* dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor.

1. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*)

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen
Measurement Model



Tabel 4.11.***Goodness of Fit Index Variable Eksogen***

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	P=5% df=59 Chi-Square=77.930	60.005	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.439	Baik
GFI	≥ 0.90	0.926	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.886	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.997	Baik
CFI	≥ 0.95	0.998	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.012	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.017	Baik

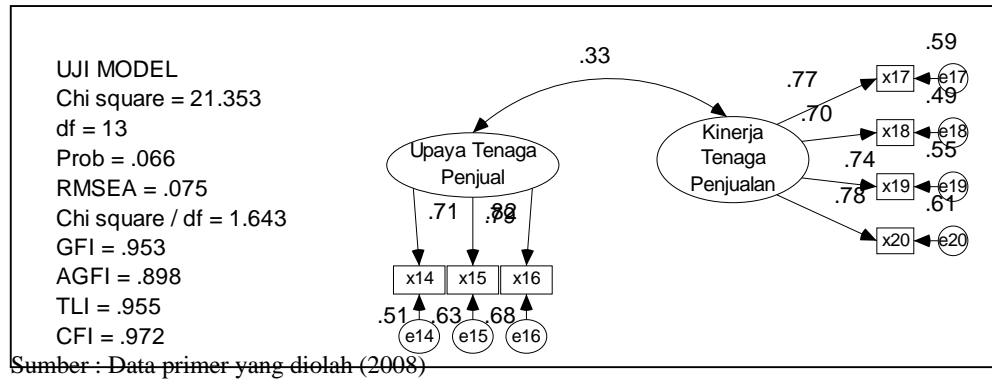
Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Tingkat signifikansi sebesar 0.439 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesis nol menunjukkan model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0.926), AGFI (0.886), TLI (0.997), CFI (0.998), RMSEA (0.012), CMIN/DF (1.017) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa keenam variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Gambar 4.3.

Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen
Measurement Model



Tabel 4.12.

Goodness of Fit Index Variable Endogen

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	P=5% df=13 Chi-Square= 22.362	21.353	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.066	Baik
GFI	≥ 0.90	0.953	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.898	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.955	Baik
CFI	≥ 0.95	0.972	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.075	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.643	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Tingkat signifikansi sebesar 0.066 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesis nol menunjukkan model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0.953), AGFI (0.898), TLI (0.955), CFI (0.972), RMSEA (0.075), CMIN/DF (1.643) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa keenam variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator variabel itu dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut :

a. Nilai Lamda

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai lamda untuk ketiga indikator variabel yang menjelaskan kepercayaan diri adalah masing-masing sebesar 0,78; 0,69; 0,72, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kepercayaan diri.

Nilai lamda untuk ketiga indikator variabel yang menjelaskan tantangan pekerjaan adalah masing-masing sebesar 0,76; 0,71; 0,68, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten tantangan pekerjaan.

Nilai lamda untuk keempat indikator variabel yang menjelaskan umpan balik manajer adalah masing-masing sebesar 0,79; 0,83; 0,78; 0,84, maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten umpan balik manajer.

Nilai lamda untuk ketiga indikator variabel yang menjelaskan ambiguitas peraturan adalah masing-masing sebesar 0,77; 0,71; 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten ambiguitas peraturan.

Nilai lamda untuk ketiga indikator variabel yang menjelaskan upaya tenaga penjual adalah masing-masing sebesar 0,71; 0,82; 0,79, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten upaya tenaga penjual.

Nilai lamda untuk keempat indikator variabel yang menjelaskan kinerja tenaga penjual adalah masing-masing sebesar 0,77; 0,70; 0,74; 0,78, maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja tenaga penjual.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam tabel 4.12

Tabel 4.13.
Estimasi Parameter Regresi

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Kepercayaan_Diri	.452	.132	3.422	.000
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Tantangan_Pekerjaan	.356	.131	2.710	.007
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Umpan Balik_Manajer	.314	.119	2.646	.008
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Ambiguitas_Peraturan	-.268	.133	-2.017	.044
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.322	.105	3.077	.002
x3	<--- Kepercayaan_Diri	1.000			
x2	<--- Kepercayaan_Diri	1.061	.179	5.938	.000
x1	<--- Kepercayaan_Diri	1.090	.179	6.104	.000
x6	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.000			
x5	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.069	.190	5.622	.000
x4	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.068	.188	5.696	.000
x10	<--- Umpan Balik_Manajer	1.000			
x9	<--- Umpan Balik_Manajer	.957	.105	9.100	.000
x8	<--- Umpan Balik_Manajer	1.033	.104	9.974	.000
x7	<--- Umpan Balik_Manajer	1.023	.111	9.257	.000
x13	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.000			
x12	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.016	.177	5.745	.000
x11	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.185	.205	5.788	.000
x16	<--- Upaya Tenaga_Penjual	1.000			
x15	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.998	.126	7.919	.000
x14	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.794	.107	7.437	.000
x17	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000			
x18	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.912	.131	6.956	.000
x19	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.965	.131	7.386	.000
x20	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.963	.125	7.699	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

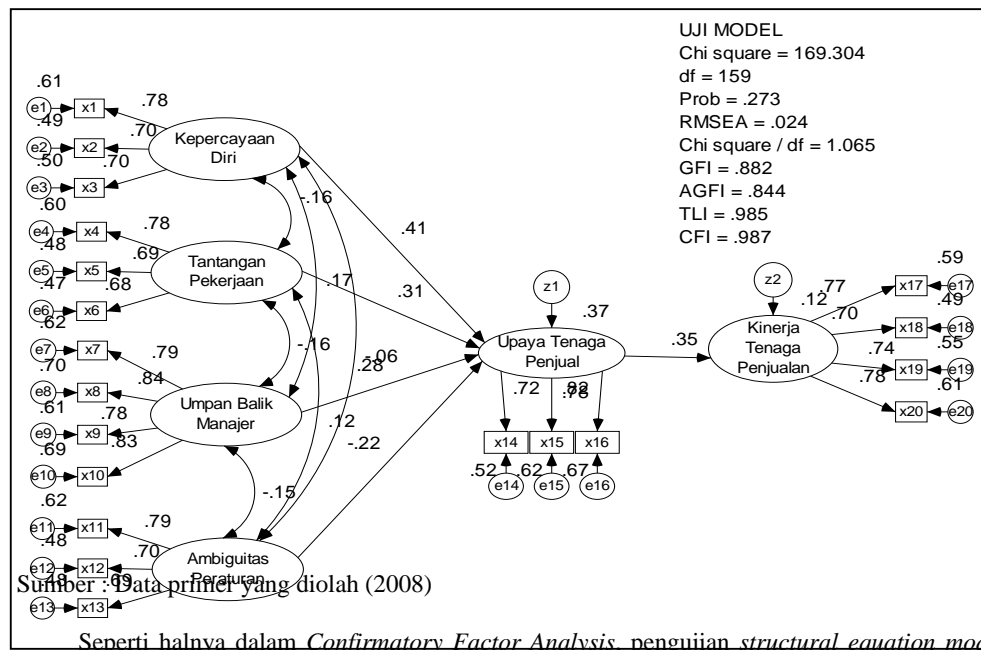
C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

C.R. yang lebih besar dari 2.0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.2.2.5.2. *Structural Equation Model*

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model SEM* dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS adalah sebagai berikut :

Gambar 4.4.
Structural Equation Model



Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian *structural equation model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi

kausalitas melalui uji koefisien regresi seperti yang dijelaskan berikut ini :

1. Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit Index*

Tabel 4.14.
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	P=5% df=159 Chi-Square=189.424	169.304	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.273	Baik
GFI	≥ 0.90	0.882	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.844	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.985	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.024	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.065	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah $\chi^2 = 169.304$ dengan probabilitas sebesar 0,273. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak oleh karena itu kita menerima hipotesis nol.

Dengan diterimanya hipotesis nol menunjukkan model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0.882), AGFI (0.844), TLI (0.985), CFI (0.987), CMINDF (1.065) dan RMSEA (0.024) berada dalam rentang nilai yang diharapkan oleh karena itu model dapat diterima.

2. Uji Kausalitas – *Regression Test*

Sementara itu untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model regresi.

Tabel 4.15
Estimasi Parameter Regresi

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Upaya Tenaga_Penjual <--- Kepercayaan_Diri	.452	.132	3.422	.000

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Tantangan_Pekerjaan	.356	.131	2.710	.007
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Umpan Balik_Manajer	.314	.119	2.646	.008
Upaya Tenaga_Penjual	<--- Ambiguitas_Peraturan	-.268	.133	-2.017	.044
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.322	.105	3.077	.002
x3	<--- Kepercayaan_Diri	1.000			
x2	<--- Kepercayaan_Diri	1.061	.179	5.938	.000
x1	<--- Kepercayaan_Diri	1.090	.179	6.104	.000
x6	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.000			
x5	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.069	.190	5.622	.000
x4	<--- Tantangan_Pekerjaan	1.068	.188	5.696	.000
x10	<--- Umpan Balik_Manajer	1.000			
x9	<--- Umpan Balik_Manajer	.957	.105	9.100	.000
x8	<--- Umpan Balik_Manajer	1.033	.104	9.974	.000
x7	<--- Umpan Balik_Manajer	1.023	.111	9.257	.000
x13	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.000			
x12	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.016	.177	5.745	.000
x11	<--- Ambiguitas_Peraturan	1.185	.205	5.788	.000
x16	<--- Upaya Tenaga_Penjual	1.000			
x15	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.998	.126	7.919	.000
x14	<--- Upaya Tenaga_Penjual	.794	.107	7.437	.000
x17	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000			
x18	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.912	.131	6.956	.000
x19	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.965	.131	7.386	.000
x20	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.963	.125	7.699	.000

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol. Oleh karena itu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model dapat diterima.

4.2.2.6. Langkah Kelima : Menilai Problem Identitas

Problem Identitas Model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

1. *Standard Error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
2. Muncul angka-angka yang aneh seperti *variance error* yang negatif.
3. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (>0,90)

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan (lihat tabel 4.13), diketahui hasil analisis penelitian ini *standard error*, *variance error*, serta korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.2.2.7. Langkah Keenam : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

1. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 16.0. Hasilnya adalah seperti disajikan dalam tabel 4.16 berikut ini :

Tabel 4.16
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x20	4.000	10.000	.027	.116	-.516	-1.124
x19	4.000	10.000	-.208	-.906	-.601	-1.309
x18	4.000	10.000	-.073	-.318	-.614	-1.339
x17	4.000	10.000	-.107	-.465	-.552	-1.203
x14	4.000	10.000	-.384	-1.673	-.131	-.286
x15	4.000	10.000	-.125	-.546	-.668	-1.455
x16	4.000	10.000	-.243	-1.058	-.562	-1.224
x11	4.000	10.000	.128	.559	-1.005	-2.191
x12	4.000	9.000	.060	.260	-.972	-2.119
x13	4.000	10.000	.171	.744	-.986	-2.149
x7	5.000	10.000	-.260	-1.132	-.473	-1.031
x8	5.000	10.000	-.346	-1.508	-.344	-.750
x9	5.000	10.000	-.479	-2.088	-.325	-.709
x10	5.000	10.000	-.252	-1.097	-.490	-1.068
x4	4.000	10.000	-.071	-.309	-.767	-1.673
x5	4.000	10.000	.028	.124	-.862	-1.879
x6	4.000	10.000	-.072	-.312	-.693	-1.511
x1	4.000	10.000	.121	.529	-.935	-2.039
x2	4.000	10.000	.016	.069	-.714	-1.556
x3	4.000	10.000	-.025	-.108	-.684	-1.490
Multivariate					7.605	1.369

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

2. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *univariate outliers* dan *multivariate outlier* disajikan pada bagian berikut ini.

a. *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai Z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*, diketahui bahwa data yang digunakan adalah bebas dari *univariate outliers*, karena tidak ada variabel yang

mempunyai Z-score diatas angka batas tersebut, seperti yang disajikan dalam tabel 4.17 berikut ini dapat :

Tabel 4.17.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	114	-1.98797	2.08320	.0000000	1.00000000
Zscore(x2)	114	-2.01124	1.73723	.0000000	1.00000000
Zscore(x3)	114	-2.05006	1.95634	.0000000	1.00000000
Zscore(x4)	114	-2.05838	2.13189	.0000000	1.00000000
Zscore(x5)	114	-2.00082	1.73842	.0000000	1.00000000
Zscore(x6)	114	-2.06044	1.88730	.0000000	1.00000000
Zscore(x7)	114	-2.24486	1.48567	.0000000	1.00000000
Zscore(x8)	114	-2.35057	1.57854	.0000000	1.00000000
Zscore(x9)	114	-2.40849	1.52515	.0000000	1.00000000
Zscore(x10)	114	-2.31563	1.69626	.0000000	1.00000000
Zscore(x11)	114	-1.90204	2.20204	.0000000	1.00000000
Zscore(x12)	114	-1.87256	1.65008	.0000000	1.00000000
Zscore(x13)	114	-1.98588	2.27224	.0000000	1.00000000
Zscore(x14)	114	-2.80289	1.83918	.0000000	1.00000000
Zscore(x15)	114	-2.28795	1.71450	.0000000	1.00000000
Zscore(x16)	114	-2.39468	1.77316	.0000000	1.00000000
Zscore(x17)	114	-2.24998	2.01314	.0000000	1.00000000
Zscore(x18)	114	-2.23714	2.01343	.0000000	1.00000000
Zscore(x19)	114	-2.28244	1.99479	.0000000	1.00000000
Zscore(x20)	114	-2.32788	2.18280	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	114				

b. *Multivariate Outliers*

Evaluasi *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outlier* pada tingkat *univariate* namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outlier* bila sudah dikombinasikan jarak mahalanobis (*the Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et.al.*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnich dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000).

Jarak Mahalanobis dihitung berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas sebesar 20 (jumlah variabel bebas) pada tingkat signifikansi 0.001 atau $\chi^2 (20,0.001) = 45.314$, menunjukkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers* (lihat lampiran).

3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Dengan menggunakan AMOS 16.0, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 114.388, yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, yang berarti data ini layak untuk digunakan.

4. Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan komputasi AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks *goodness of fit* sebagai berikut :

Tabel 4.18
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	P=5% df=159 Chi-Square=189.424	169.304	Baik
Probabilitas	≥ 0.05	0.273	Baik
GFI	≥ 0.90	0.882	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.844	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.985	Baik
CFI	≥ 0.95	0.987	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.024	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.065	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Tabel 4.18 di atas menunjukkan bahwa enam kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik dan dua kriteria mempunyai nilai marginal oleh karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.2.8. Langkah Ketujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, peneliti masih dapat melakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan, apabila ternyata estimasi tersebut tidak seperti yang diharapkan

(terdapat residual yang besar). Meskipun demikian, modifikasi dapat dilakukan bila peneliti mempunyai justifikasi teoritis yang cukup kuat, sebab SEM tidak ditujukan untuk menghasilkan teori, tetapi menguji model yang mempunyai pijakan teori yang “benar atau baik”. Oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model ini yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Untuk itu *standardized residual covariance matrix* perlu diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2.58. *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan oleh data ini adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Standardized Residual Covariance

	x20	x19	x18	x17	x14	x15	x16	x11	x12	x13
x20	1.754									
x19	1.077	1.951								
x18	1.037	1.021	1.975							
x17	1.142	1.072	1.044	1.963						
x14	.133	.453	.402	.493	1.656					
x15	.125	.545	.108	.332	1.109	2.228				
x16	.273	.673	.429	.601	1.055	1.404	2.054			
x11	-.242	-.491	-.360	-.341	-.372	-.274	-.463	2.119		
x12	-.090	-.098	-.095	-.031	-.094	-.186	-.224	1.109	1.997	
x13	-.042	-.179	-.179	-.080	-.216	-.159	-.296	1.079	1.027	1.968
x7	.218	.375	-.089	.367	.381	.479	.435	-.314	-.023	-.042
x8	.229	.247	-.174	.221	.365	.346	.609	-.265	-.108	-.028
x9	.205	.295	-.124	.349	.234	.281	.402	-.153	-.067	-.110
x10	.029	.269	-.228	.142	.203	.338	.314	-.385	-.013	-.172
x4	-.091	-.270	.043	-.140	.243	.189	.295	.331	.017	.016
x5	.076	-.262	.151	-.053	.351	.050	.125	.494	.054	-.142
x6	-.179	-.290	-.056	-.180	.383	.215	.204	.301	-.148	-.052
x1	.366	.725	.388	.450	.430	.644	.470	-.243	-.147	-.032
x2	.207	.728	.255	.358	.477	.564	.437	-.022	.224	.044
x3	.177	.556	.208	.462	.412	.575	.390	-.107	-.143	.119

	x7	x8	x9	x10	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x20										
x19										
x18										
x17										
x14										
x15										
x16										
x11										
x12										
x13										
x7	1.781									
x8	1.070	1.605								
x9	.991	1.123	1.601							
x10	1.168	1.069	.972	1.540						
x4	-.131	-.202	-.286	-.278	2.032					

	x7	x8	x9	x10	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x5	-.090	-.060	.022	-.283	1.230	2.552				
x6	-.063	-.113	-.315	-.152	1.112	1.183	2.290			
x1	.229	.184	.224	.246	-.284	-.073	-.254	2.153		
x2	.121	.019	.013	.165	-.339	-.160	-.292	1.261	2.540	
x3	.245	.316	.268	.289	-.031	-.102	-.176	1.215	1.178	2.223

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Interpretasi terhadap residual yang dihasilkan model ini melalui pengamatan terhadap variabel-variabel yang mempunyai nilai residual lebih besar dari 2.58 menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan alat analisis SEM dengan cara menganalisa nilai regresi seperti yang ditampilkan pada tabel 4.7. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisa nilai CR dan nilai P pada hasil olah data *Regression Weight Full Model*, dibandingkan dengan batas statistik yang disyaratkan, yaitu nilai diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian diterima. Berikut akan dibahas empat hipotesis yang diajukan pada penelitian ini.

4.2.3.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah semakin tinggi kepercayaan diri maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel kepercayaan diri dengan upaya tenaga penjual adalah sebesar 3,422 dan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, oleh karena itu hipotesis 1 dapat diterima.

4.2.3.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah semakin tinggi tantangan pekerjaan maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tantangan pekerjaan dengan upaya tenaga penjual adalah sebesar 2,710 dan nilai P sebesar 0,007. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, oleh karena itu hipotesis 2 dapat diterima.

4.2.3.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah semakin sering umpan balik yang diberikan manajer maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tantangan pekerjaan dengan upaya tenaga penjual adalah sebesar 2,646 dan nilai P sebesar 0,008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, oleh karena itu hipotesis 3 dapat diterima.

4.2.3.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah Semakin banyak peraturan yang membingungkan maka semakin rendah upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tantangan pekerjaan dengan upaya tenaga penjual adalah sebesar -2,017 dan nilai P sebesar 0,044. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, oleh karena itu hipotesis 4 dapat diterima.

4.2.3.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Dari pengolahan

data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tantangan pekerjaan dengan upaya tenaga penjual adalah sebesar 3,077 dan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, oleh karena itu hipotesis 5 dapat diterima.

4.3. Kesimpulan Bab

Pada Bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis diterima dan dapat dibuktikan. Tabel 4.18 berikut menunjukkan hasil uji hipotesis

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H1 = Semakin tinggi kepercayaan diri maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual	CR = 3,422 P = 0.000	Diterima
H2 = Semakin tinggi tantangan pekerjaan maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual	CR = 2.710 P = 0.007	Diterima
H3 = Semakin sering umpan balik yang diberikan manajer maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual	CR = 2.646 P = 0.008	Diterima
H4 = Semakin banyak peraturan yang membingungkan maka semakin rendah upaya yang dilakukan tenaga penjual	CR = -2.017 P = 0.044	Diterima
H5 = Semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual	CR = 3.077 P = 0.002	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Anteseden dari upaya tenaga penjual bervariasi dan kompleks. Meliputi karakteristik personal (misalnya daya saing, instrumentalitas, kepercayaan diri, pusat kendali), persepsi peran (misal ambiguitas peran, konflik peran, keterlibatan, kepuasan dan tantangan), perilaku pengawasan (seperti umpan balik, bonus) atau faktor lingkungan (seperti potensi wilayah, tingkat persaingan, beban kerja). Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber jurnal antara lain : Brown dan Peterson (1994); Srivastava dkk. (2001)

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat menjawab perumusan masalah penelitian yaitu bagaimana meningkatkan upaya tenaga penjual.

Penelitian ini mengajukan model pemikiran strategik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi upaya tenaga penjual dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjual. Faktor-faktor itu adalah kepercayaan diri, tantangan pekerjaan, umpan balik manajer dan ambiguitas peraturan diuji dalam penelitian ini dengan sampel karyawan/tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang. Jumlah sampel yang diambil adalah 114 orang.

Structural Equation Modeling (SEM) dalam program AMOS 16.0 dipakai dalam menguji lima hipotesis dalam penelitian ini. Sebelum pengujian terhadap hipotesis, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, *multicollinearity* dan *singularity* serta *outliers* (*univariate outliers* dan *multivariate outliers*). Hasil pengujian asumsi menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi square* (169,304), *probability* (0,273), RMSEA (0,024), *chi square / df* (1.065), GFI (0,882), AGFI (0,844), TLI (0,985), CFI (0,987). Berarti model yang diajukan dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kepercayaan diri dengan upaya tenaga penjual sebesar 3,422 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000; nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel tantangan pekerjaan dengan upaya tenaga penjual sebesar 2,710 dengan P (*Probability*) sebesar 0,007; nilai *Critical Ratio*

(CR) pada hubungan antara variabel umpan balik manajer dengan upaya tenaga penjual sebesar 2,646 dengan *P (Probability)* sebesar 0,008; nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel ambiguitas peraturan dengan upaya tenaga penjual sebesar -2,017 dengan *P (Probability)* sebesar 0,044; nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel upaya tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual sebesar 3,077 dengan *P (Probability)* sebesar 0,002. Ini berarti semua hipotesis dapat diterima.

5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1. Hubungan Variabel Kepercayaan Diri dengan Upaya Tenaga Penjual

H1 : Semakin tinggi kepercayaan diri maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepercayaan diri dengan upaya (Srivastava dkk, 2001). Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap dari tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang yang menjadi responden penelitian ini.

5.2.2. Hubungan Variabel Tantangan Pekerjaan dengan Upaya Tenaga Penjual

H2 : Semakin tinggi tantangan pekerjaan maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara tantangan pekerjaan dengan upaya (Srivastava dkk, 2001).. Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang yang menjadi responden penelitian ini.

5.2.3. Hubungan Variabel Penanganan Keluhan Pelanggan dengan Kepuasan Pelanggan

H3 : Semakin sering umpan balik yang diberikan manajer maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik manajer berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap upaya tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara umpan balik negatif dengan upaya (Srivastava dkk, 2001). Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang yang menjadi responden penelitian ini.

5.2.4. Hubungan Variabel Ambiguitas Peraturan dengan Upaya Tenaga Penjual

H4 : Semakin banyak peraturan yang membingungkan maka semakin rendah upaya yang dilakukan tenaga penjual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ambiguitas peraturan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap upaya tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa ambiguitas peraturan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap upaya tenaga penjual (Brown dan Peterson, 1994). Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang yang menjadi responden penelitian ini.

5.2.5. Hubungan Variabel Upaya Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual

H4 : Semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara upaya dengan kinerja penjualan (Brown dan Peterson, 1994). Pengaruh positif ini nampak dari pernyataan sikap tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang yang menjadi responden penelitian ini.

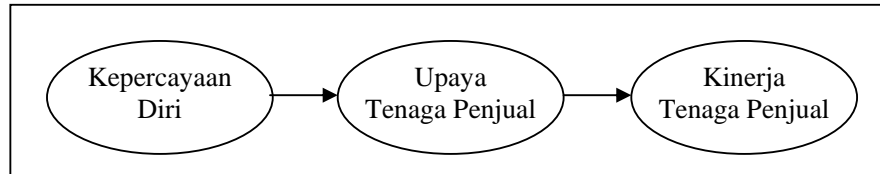
5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada Bab I, dimana masalah penelitiannya adalah “Bagaimana meningkatkan upaya tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang”.

Ada empat cara untuk meningkatkan upaya tenaga penjual Bank Mandiri Regional 7 Semarang dalam rangka memperoleh kinerja tenaga penjual yang lebih baik.

1. Pertama, upaya tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepercayaan diri yang akan berdampak langsung pada kinerja tenaga penjual seperti tersaji dalam gambar berikut :

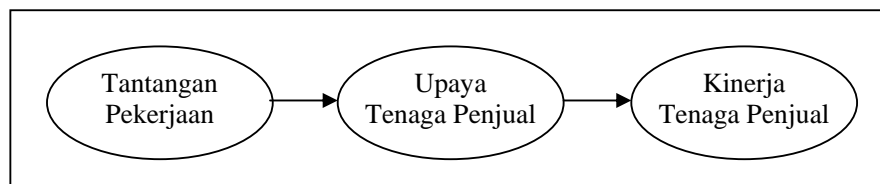
Gambar 5.1.
Cara I Peningkatan Upaya Tenaga Penjual



Dengan semakin meningkatnya kepercayaan diri tenaga penjual melalui peningkatan kemampuan memahami situasi, keyakinan diri dan kemampuan menjelaskan dapat meningkatkan upaya tenaga penjual. Dampak dari meningkatnya upaya tenaga penjual adalah kinerja tenaga penjual yang semakin meningkat.

2. Kedua, upaya tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui peningkatan tantangan pekerjaan yang akan berdampak langsung pada kinerja tenaga penjual seperti tersaji dalam gambar berikut :

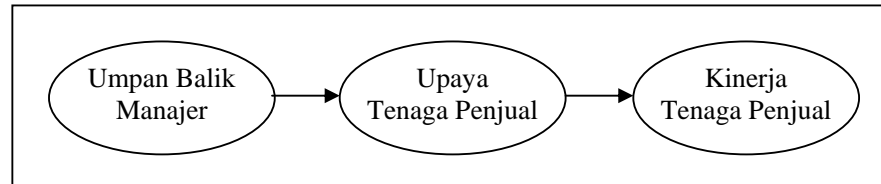
Gambar 5.2.
Cara II Peningkatan Upaya Tenaga Penjual



Dengan semakin meningkatnya tantangan pekerjaan melalui peningkatan usaha mendorong kreativitas, pencurahan waktu dan kemampuan mencoba dapat meningkatkan upaya tenaga penjual. Dampak dari meningkatnya upaya tenaga penjual adalah kinerja tenaga penjual yang semakin meningkat.

3. Ketiga, upaya tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui peningkatan umpan balik manajer yang akan berdampak langsung pada kinerja tenaga penjual seperti tersaji dalam gambar berikut :

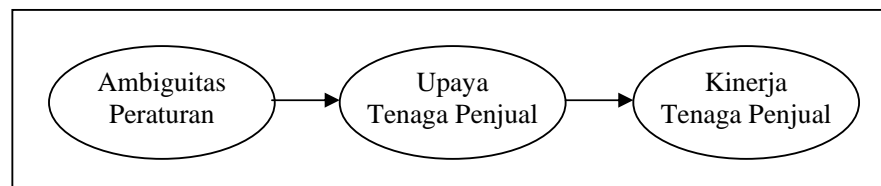
Gambar 5.3.
Cara III Peningkatan Upaya Tenaga Penjual



Dengan semakin meningkatnya umpan balik manajer melalui peningkatan usaha memberi perhatian, memberi penghargaan, memberi peringatan dan menunjukkan ketidakpuasan dapat meningkatkan upaya tenaga penjual. Dampak dari meningkatnya upaya tenaga penjual adalah kinerja tenaga penjual yang semakin meningkat.

4. Keempat, upaya tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui penurunan ambiguitas peraturan yang akan berdampak langsung pada kinerja tenaga penjual seperti tersaji dalam gambar berikut :

Gambar 5.4.
Cara IV Peningkatan Upaya Tenaga Penjual



Dengan semakin menurunnya ambiguitas peraturan melalui semakin jelasnya aturan, semakin jelasnya maksud dan semakin jelasnya dukungan dapat meningkatkan upaya tenaga penjual. Dampak dari meningkatnya upaya tenaga penjual adalah kinerja tenaga penjual yang semakin meningkat.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*fit model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM), dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu.

Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Semakin tinggi kepercayaan diri maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dengan demikian kepercayaan diri berpengaruh positif terhadap upaya tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya, yang mengatakan bahwa persepsi tentang keahlian tenaga penjualan merupakan bentuk keyakinan kalau tenaga penjualan tersebut memiliki berbagai pengetahuan khusus yang relevan dan mendukung bagi kesuksesan hubungan bisnis (Liu dan Leach, 2001); ada pengaruh positif dan signifikan antara kepercayaan diri dengan upaya (Srivastava dkk, 2001).
2. Semakin tinggi tantangan pekerjaan maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dengan demikian tantangan pekerjaan berpengaruh positif terhadap upaya tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya, yang mengatakan bahwa tantangan akan pekerjaan ini sebenarnya merupakan kesempatan untuk pembelajaran bagi tenaga penjual. Orientasi pembelajaran akan mendorong meningkatkan kemampuan seorang tenaga penjualan dan akan memandu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik (Sujan dkk, 1994); ada pengaruh positif dan signifikan antara tantangan pekerjaan dengan upaya (Srivastava dkk, 2001).
3. Semakin sering umpan balik yang diberikan manajer maka semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dengan demikian umpan balik manajer berpengaruh positif terhadap upaya tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya, yang mengatakan bahwa umpan balik merupakan hal yang penting guna memperbaiki kinerja tenaga penjual (Jaworski dan Kohli, 1991); ada pengaruh positif dan signifikan antara umpan balik negatif dengan upaya (Srivastava dkk, 2001).

4. Semakin banyak peraturan yang membingungkan maka semakin rendah upaya yang dilakukan tenaga penjual. Dengan demikian ambiguitas peraturan berpengaruh negatif terhadap upaya tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya, yang mengatakan bahwa ambiguitas peraturan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap upaya tenaga penjual (Brown dan Peterson, 1994).
5. Semakin besar upaya yang dilakukan tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Dengan demikian upaya tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya, yang mengatakan bahwa ada pengaruh antara upaya dengan kinerja penjualan (Brown dan Peterson, 1994).

5.5. Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel yang paling berpengaruh pada upaya tenaga penjual adalah kepercayaan diri, sedangkan indikator variabel yang paling menentukan variabel kepercayaan diri adalah kemampuan memahami situasi. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya kepercayaan diri lebih baik lagi adalah dengan memberi perhatian yang lebih besar pada kemampuan memahami situasi. Kemampuan memahami situasi yang diharapkan responden adalah dengan pelatihan motivasi secara rutin, refreshment pelatihan motivasi.
2. Variabel tantangan pekerjaan menduduki urutan kedua yang mempengaruhi upaya tenaga penjual. Indikator variabel yang paling menentukan variabel tantangan pekerjaan adalah mendorong kreativitas. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya upaya tenaga penjual lebih baik dengan memberi perhatian yang lebih besar pada usaha mendorong kreativitas. Usaha mendorong kreativitas yang diharapkan responden penelitian ini adalah menggali ide-ide dari petugas dalam setiap *briefing*.
3. Variabel umpan balik manajer menduduki urutan ketiga yang mempengaruhi upaya tenaga penjual. Indikator variabel yang paling menentukan variabel umpan balik manajer adalah memberi penghargaan. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya umpan balik manajer lebih baik lagi dengan memberi perhatian yang lebih besar pada pemberian penghargaan.

Pemberian penghargaan yang diharapkan responden penelitian ini adalah apresiasi berupa pujian maupun insentif.

4. Variabel ambiguitas peraturan menduduki urutan keempat yang mempengaruhi upaya tenaga penjual. Indikator variabel yang paling menentukan variabel ambiguitas peraturan adalah aturan yang tidak jelas. Untuk itu yang perlu diperhatikan supaya ambiguitas peraturan lebih rendah dengan memberi perhatian yang lebih besar pada kejelasan aturan yang dibuat. Cara membuat kejelasan aturan yang diharapkan responden penelitian ini adalah *reading discussion* rutin untuk menyamakan persepsi terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu, akan tetapi ada keterbatasan penelitian yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti mendatang. Keterbatasan tersebut adalah dari hasil penelitian menunjukkan adanya dua kriteria *goodness of fit index* yang berada dalam rentang angka marginal yaitu GFI dan AGFI *index*. Ini menunjukkan bahwa masih ada kekurangan dalam model pemikiran strategik yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini terkait dengan variabel yang disertakan dalam model penelitian ini. Artinya ada kemungkinan masih ada variabel-variabel lain yang perlu dilibatkan dalam model pemikiran strategik yang diajukan.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi upaya tenaga penjual guna meningkatkan kinerjanya masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dikembangkan adalah pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi upaya tenaga penjual, misalnya *Locus of Control*, keterlibatan, dan kepuasan kerja, sehingga penelitian ini dapat dikembangkan lebih baik lagi untuk peneliti di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldauf, Artur, David W. Cravens, dan Nigel F. Piercy, 2001, Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XXI, No.2
- Boles, JS., BJ.Babin, Thomas G.Brashear, Charles Brooks, 2001, An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation – Customer Orientation and Job Performance, **Journal of Marketing**, Summer
- Brown, Steven P. dan Robert A.Peterson, 1994, The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, **Journal of Marketing**, April
- Challagalla, GN. Dan Tasadduq A.Shervani, 1996, Dimension and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction, **Journal of Marketing**, Vol.6, Januari
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- _____, 2002, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Edisi 2, Semarang.
- Liu, Annie H. dan Mark P. Leach, 2001, Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XXI, No.2
- Mohamad, Karnoto, 2004, Menimbang Loyalitas Nasabah, **InfoBank**, No. 309, Desember
- Srivastava, Rajesh, David Strutton, dan L.E. Pelton, 2001, The Will to Win: an Investigation of How Sales Managers Can Improve the Quantitative Aspects of Their Sales Force's Effort, **Journal of Marketing**, Spring
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmala Kumar, 1994, Learnig Orientation, Working Smart, and Efective Selling, **Journal of Marketing**, Vol. 60, Juli
- Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta

